

# *Pengukuran Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Karyawan pada Biro Sumber Daya Manusia*

(Studi Kasus salah satu Universitas di Surabaya Raya)

## *Service Satisfaction Measurement Of Human Resources Department*

(Case Study of a University in Greater Surabaya)

Jeziano Rizkita Boyas<sup>1\*</sup>, Aufa Izzudin Baihaqi<sup>2</sup>, Muh. Aris Izzudin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama, Sidoarjo 61218, Indonesia

<sup>2</sup>Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas UPN Veteran Surabaya, Indonesia

<sup>3</sup>Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama, Sidoarjo 61218, Indonesia

### Article info: Review Article

DOI :

Kata kunci:

Kualitas Pelayanan, Kepuasan Karyawan

Keywords:

Service Quality, Employee Satisfaction

### Article history:

Received: 05-05-2023

Review : 08-05-2023

Accepted: 15-05-2023

\*Koresponden email:

[jeziano403.mnj@unusida.ac.id](mailto:jeziano403.mnj@unusida.ac.id)

(c) 2023 Jeziano Rizkita Boyas; Aufa Izzudin Baihaqi; Muh Aris Izzudin



Creative Commons Licence

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi tingkat kepuasan karyawan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Biro Sumber Daya Manusia di salah satu Universitas di Surabaya Raya. Metode survei digunakan untuk mengumpulkan data dari 54 karyawan di salah satu Universitas di Surabaya Raya. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan Kuantitatif deskriptif untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap pelayanan Biro Sumber Daya Manusia di salah satu Universitas di Surabaya Raya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Biro Sumber Daya Manusia dengan skor rata-rata sebesar 4,22 dari skala 5. Namun, terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan seperti kecepatan respon dan kualitas pelayanan. Kesimpulannya, pelayanan yang diberikan oleh Biro Sumber Daya Manusia di salah satu Universitas di Surabaya Raya telah memenuhi harapan karyawan secara umum, namun perlu perbaikan pada beberapa aspek tertentu.

### Abstract

The purpose of this study was to evaluate the level of employee satisfaction with the services provided by the Human Resources Bureau at one of the universities in Greater Surabaya. The survey method was used to collect data from 54 employees at a university in Greater Surabaya. The data obtained was analyzed using descriptive quantitative to determine the level of employee satisfaction with the services of the Human Resources Bureau at one of the universities in Greater Surabaya. The results of the study show that most employees are satisfied with the services provided by the Human Resources Bureau with an average score of 4.22 out of a scale of 5. However, there are several aspects that need to be improved, such as response speed and service quality. In conclusion, the services provided by the Human Resources Bureau at a university in Greater Surabaya have met the expectations of employees in general, but need improvement in certain aspects.

## 1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan sebuah pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen SDM meliputi berbagai aspek, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga pengembangan karir dan kompensasi. Manajemen SDM yang efektif dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya dan menciptakan keunggulan bersaing (Dessler, 2015). Salah satu elemen dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah karyawan Noe (2017) di beberapa instansi sudah menganggap bahwa karyawan bukan sebagai alat lagi, tapi merupakan sebuah modal. Modal tersebut yang harus dapat dikelola dengan baik, sama halnya dengan modal keuangan. Jika modal manusia atau karyawan tidak dapat dikelola dengan baik oleh suatu instansi, maka visi dan misi organisasi tidak dapat tercapai.

Menurut yang disampaikan oleh Parasuraman (2018) Kualitas pelayanan adalah salah satu aspek penting dalam bisnis dan layanan publik. Kualitas pelayanan yang baik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, memperkuat citra perusahaan, dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Di sisi lain, kualitas pelayanan yang buruk dapat merusak reputasi perusahaan, menurunkan kepuasan pelanggan, dan bahkan mengancam kelangsungan bisnis. Fokus dalam kualitas pelayanan sebenarnya tidak hanya bagi pelanggan saja, namun sebuah instansi baik itu instansi negeri, swasta ataupun instansi Pendidikan juga harus memberikan pelayanan yang prima bagi karyawannya. Tujuannya sama, jika karyawan tidak mendapatkan pelayanan yang memuaskan maka karyawan tidak akan memberikan loyalitas dan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan atau instansi. (Armstrong & M Taylor, 2014).

Pentingnya kualitas pelayanan juga dapat berdampak pada motivasi kerja karyawan. Kedua komponen tersebut saling berkaitan satu sama lain dalam memberikan kepuasan bagi orang lain. Hasil penelitian Kuncoro (2017) telah menyebutkan bahwa, sangat penting menerapkan kualitas pelayanan dan semangat kerja suatu instansi dapat berpengaruh signifikan pada kepuasan masyarakat. Masyarakat akan puas saat mereka di berikan pelayanan yang baik. Banyak penelitian yang meneliti tentang aspek kualitas pelayanan. Bukan hanya dalam sector bisnis, melainkan beberapa sektor lainnya juga harus memperhatikan aspek pelayanan. Tidak adanya kualitas pelayanan yang baik dapat mengakibatkan kemunduruan dalam penilaian aspek kepuasan. Pelayanan dapat dikatakan baik serta memiliki kualitas bagus, apabila pelayanan yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan penggunaan layanan (Ulumudin, 2014).

Keberhasilan dari suatu organisasi dalam memajemen sumber daya yang ada. Dapat dilihat dari kepuasan seluruh anggota yang ada di organisasi tersebut. Memiliki pemimpin yang baik dalam memimpin suatu organisasi dapat meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia yang ada (Jumiran, 2020). Hasil penelitian mengenai hubungan karyawan dengan suatu organisasi juga telah dilakukan oleh (Goestjahjanti, 2020). Hubungan antara organsasi sangat erat kaitannya dengan kepuasan pekerjaan dari seorang pegawai. Karena mereka puas, terhadap pengeloan organisasi yang baik, hal tersebut dapat meningkatkan kinerjanya.

Pelayanan Biro Sumber Daya Manusia (SDM) di salah satu Universitas di Surabaya Raya memiliki peran penting dalam memberikan dukungan terhadap keberhasilan organisasi. Biro SDM bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia dan memberikan pelayanan terkait kepentingan karyawan dan manajemen di dalam universitas tersebut. Pelayanan Biro SDM yang baik dapat memberikan kepuasan kepada karyawan dan membantu meningkatkan produktivitas kerja. (Fauzi, 2019). Berbagai permasalahan selalu ada dalam mengelola sumber daya yang ada. Tidak terkecuali dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Banyak keluhan yang disampaikan mengenai lambatnya pemberian respon atas apa yang dibutuhkan dalam menunjang pekerjaan pegawai. Biro SDM dalam unit suatu instansi dan lembaga harus memberikan pelayanan yang baik dan cepat. Setiyati (2013) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa semakin tinggi kualitas pelayanan administrasi akademik semakin tinggi pula respon kepuasan yang

diberikan. Adapun hasil penelitian (Iswani & Yanti, T. S, 2013) dalam meningkatkan kepuasan perlu memperhatikan beberapa faktor-faktor yang mendukung seperti Tangible (Bukti fisik), Responsiveness (daya Tanggap), Reliability (kehandalan), Assurance (Jaminan), dan empathy (simpati).

Responsiveness atau daya tanggap yang baik dalam penelitian Iswani & Yanti, T. S (2013) dapat meningkatkan kepuasan pelayanan dalam sebuah institusi Pendidikan. Dari lima faktor yang telah dijelaskan oleh Iswani & Yanti, T. S (2013) jika terdapat beberapa faktor yang nilainya kurang. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap penilaian dari suatu pelayanan. Beberapa keluhan terkait kualitas pelayanan terhadap Biro SDM di universitas tersebut. Keluhan tersebut mencakup lambatnya respon dari Biro SDM terhadap permintaan karyawan, kurangnya informasi yang diberikan oleh Biro SDM terkait dengan kebijakan, dan Sulit ditemui dan dihubungi. Hal tersebut menjadi faktor penting agar respon penilaian yang dilakukan oleh karyawan di dalam organisasi atau instansi tersebut tidak menurun mengenai layanan dari Biro SDM.

Evaluasi harus dilakukan agar kualitas pelayanan oleh Biro SDM dapat di tingkatkan dan dapat berdampak positif terhadap kepuasan karyawan. Sebelum adanya evaluasi, maka harus ada pengukuran mengenai tingkat kualitas pelayanan yang di berikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Biro SDM di Universitas tersebut. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, Biro SDM dapat memperbaiki kekurangan dalam pelayanan yang diberikan dan meningkatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan.

## **2. Metode**

Riset ini dilaksanakan dengan memakai pendekatan deskriptif kuantitatif. untuk menggambarkan dan menjelaskan suatu fenomena dengan menggunakan data yang dikumpulkan secara sistematis dan kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik statistik. Riset ini dilakukan di salah satu Universitas di Surabaya Raya. Teknik pengumpulan data dalam metode deskriptif kuantitatif bisa dilakukan dengan cara survey, observasi, atau studi kasus. (Creswell, 2014). Data yang dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik statistik seperti tabel, grafik, (Arikunto & Sujiono, Y., 2012). Hasil Survey ini menggunakan kuisioner secara online yang disebar menggunakan Google Form. Angket kuesioner terdiri dari 11 item pertanyaan mengacu pada teori Service Quality (Zeithaml, 2002) dengan skala interval menggunakan Skala Likert. Lima kriteria Skala Likert yang digunakan sebagai berikut: 5 = Sangat Puas; 4 = Puas; 3 = Cukup; 2 = Tidak Puas; dan 1 = Sangat Tidak Puas. Pada riset ini, peneliti mengambil sampel Jenuh (Sugiyono, 2019) yakni seluruh populasi dijadikan sebagai sampel sebanyak 54 karyawan. Teknik analisis data secara diskriptif kuantitatif dilakukan dengan cara menganalisis, mendiskripsikan dan meringkas fenomena atau kejadian dari data yang diperoleh melalui proses pengisian kuisioner dan disajikan dalam bentuk gambar atau histogram guna mengetahui kecenderungan kepuasan karyawan terhadap pelayanan dari Biro Sumber Daya Manusia. Riset dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan Maret 2023. Untuk Uji Validitas dan Uji Reliabilitas diuji menggunakan SPSS 20, Sedangkan untuk diagram batang dibuat menggunakan Microsoft Excel.

## **3. Hasil dan Pembahasan**

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Item	Nilai r item	Keterangan
1	Kepuasan Pelayanan	Kp.1	0,913	Valid
		Kp.2	0,971	Valid
		Kp.3	0,886	Valid
		Kp.4	0,909	Valid
		Kp.5	0,922	Valid
		Kp.6	0,884	Valid
		Kp.7	0,875	Valid
		Kp.8	0,911	Valid
		Kp.9	0,921	Valid
		Kp.10	0,888	Valid
		Kp.11	0,899	Valid

Berdasarkan tabel diatas pada tahap pengujian validitas telah menunjukkan keseluruhan item penelitian memiliki nilai r lebih dari  $\geq 0,30$ . Menurut (Sugiyono, 2019) valid atau tidaknya instrumen dapat diketahui dari koefisien korelasi. *product moment* menunjukkan  $r \geq 0,30$ . Sesuai dengan hasil uji validitas, maka keseluruhan item pada penelitian ini dinyatakan valid.

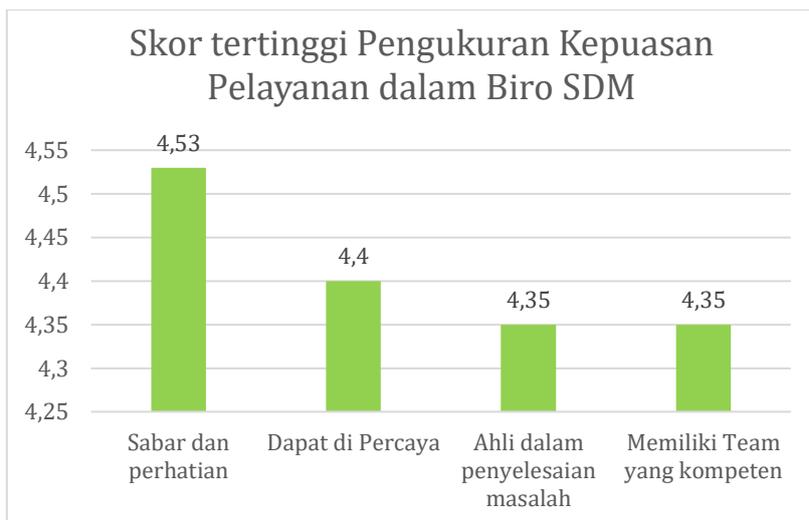
**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Koefesien Reliabilitas	Keterangan
1.	Kepuasan Pelayanan	0,978	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas pada tahap pengujian keseluruhan item penelitian memiliki nilai alpha crobach lebih dari 0,6. Nilai alpha crobach lebih besar dari 0.6 maka hal tersebut dapat dikatakan reliabel dan sebaliknya, jika nilai alpha crobach lebih kecil dari 0.6 maka hal tersebut tidak reliabel (Sugiyono, 2019). Sesuai dengan hasil uji reliabilitas, maka keseluruhan nilai variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

### **Pengukuran Kepuasan Layanan dalam Biro SDM**

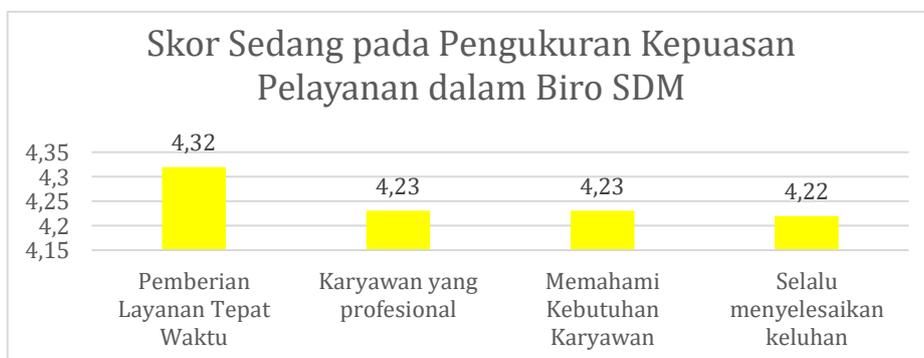
Berdasarkan hasil pengukuran kepuasan layanan dalam biro SDM di salah satu universitas di Surabaya raya menunjukan nilai rata-rata total memuaskan dengan nilai skor 4,22. Peneliti mengukur Kepuasan Layanan dalam Biro SDM menggunakan 5 indikator pengukuran yang diambil dari teori Service Quality Parasuraman (Zeithaml, 2002) Yaitu Tangible (Bukti fisik), Responsiveness (daya Tanggap), Reliability (kehandalan), Assurance (Jaminan), dan empathy (simpati). Pada penjabaran hasil penelitian ini. Peneliti mengategorikan hasil temuan di lapangan menjadi 3 Kategori yaitu, skor indikator tertinggi, sedang dan nilai terendah.



Gambar 1. Skor Kategori tertinggi pada Pengukuran Kepuasan Payanan dalam Biro SDM  
Sumber : Data Primer, (2023)

Berdasarkan hasil survey Kepuasan Layanan dalam Biro SDM melalui penyebaran kueisoner sebanyak 54 sampel. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa, indikator dengan skor paling tinggi pada indikator kepuasan layanan adalah sabar dan perhatian dengan nilai 4,53. Indikator tersebut telah membuktikan bahwa, team biro SDM dalam memberikan pelayanan kepada civitas akademis secara sabar dan perhatian. Bersikap sabar dan perhatian, menunjukkan bahwa biro SDM merupakan team yang profesional dengan menghargai karyawan saat memberikan pelayanan. Indikator kedua untuk kategori tertinggi adalah dapat dipercaya. Salah satu tugas dari Biro SDM adalah menerima keluhan, masukan, kritikan dan curhatan dari karyawan. Nilai indikator 4,4 membuktikan bahwa me Biro SDM dapat dipercaya oleh para karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Nishii (2008), Menyatakan bahwa kepercayaan karyawan terhadap bagian sumber daya manusia akan memberikan pengaruh yang positif pada produktivitas dan komitmen terhadap organisasi.

Ahli dalam penyelesaian masalah dan team yang kompeten merupakan indikator yang mempunyai skor yang sama yaitu 4,35. Setiap karyawan di perusahaan pasti tentu pernah mempunyai masalah di dalam pekerjaannya. Biasanya jika ada permasalahan yang menyangkut antar personal di dalam pekerjaan Biro SDM akan menjembatani dan mencari cara untuk menyelesaikannya. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Peccei & Rosenthal, P.(2001) Menyatakan bahwa HRD yang dapat membantu karyawannya Ketika adalah konflik intrapersonal, masalah kinerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, retensi dan kinerja karyawan. Responden juga menyatakan bahwa Biro SDM memiliki team yang kompeten, kompeten disini dimaksudkan Biro SDM memiliki skill dan kompetensi sesuai dengan bidang kerjanya.

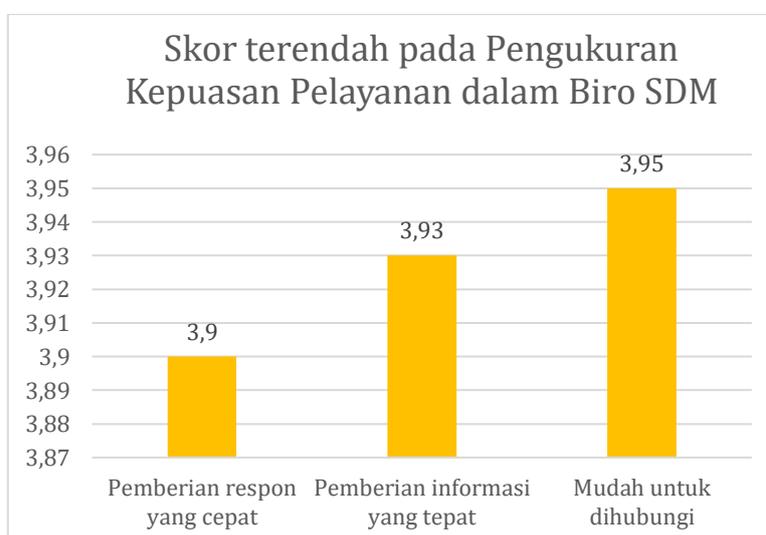


Gambar 2. Skor Kategori Sedang pada Pengukuran Kepuasan Layanan dalam Biro SDM  
Sumber : Data Primer, (2023)

Berdasarkan hasil survey Kepuasan Layanan dalam Biro SDM melalui penyebaran kuesioner secara online sebanyak 54 sampel karyawan. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa, indikator dengan skor paling tinggi pada indikator kepuasan layanan dengan kategori nilai skor sedang adalah pemberian layanan tepat waktu. Nilai skor 4,32 Indikator tersebut telah membuktikan bahwa, team biro SDM dalam memberikan pelayanan kepada civitas akademis cukup memperhatikan ketepatan waktu. Pemberian layanan dengan tepat waktu, telah menunjukkan bahwa, Biro SDM tanggap dalam pemberian layanan. Ketepatan waktu yang diberikan kepada karyawan dapat menumbuhkan rasa trust dari karyawan kepada Biro SDM. Penelitian dari Kumar (2008) juga menyatakan hal serupa yaitu layanan yang diberikan secara tepat waktu dan efisien memiliki dampak positif pada persepsi pelanggan tentang kualitas layanan dan kepuasan.

Indikator karyawan yang profesional dan memahami kebutuhan karyawan mempunyai skor yang sama yaitu 4,23. Karyawan yang profesional dari Biro SDM ini maksudnya adalah karyawan dari Biro SDM memiliki integritas yang baik di dalam pekerjaan. Artinya Biro SDM Unusida dinilai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan mampu menempatkan dirinya dalam ruang lingkup kerja. Profesionalisme ini juga dibahas oleh Chen & Yu, T (2014) dalam jurnalnya menyebutkan bahwa profesionalisme ini mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Selalu menyelesaikan keluhan, memiliki skor terendah pada rata-rata nilai di kategori sedang pada pengukuran Kepuasan Layanan dalam Biro SDM. Biro SDM dituntut untuk dapat menyelesaikan keluhan dari karyawan. Dari skor yang di dapat menunjukan bahwa Biro SDM dinilai mampu menyelesaikan keluhan yang dimiliki karyawan, walaupun tidak semua keluhan dan permasalahan langsung menemukan solusi dan jalan keluarnya. Penelitian dari Yao (2018) juga menyebutkan bahwa organisasi yang mampu menyelesaikan keluhan dengan cepat dan tepat cenderung memiliki kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dan pengulangan pembelian yang lebih tinggi. pentingnya keterlibatan manajemen dalam menangani keluhan dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan.



Gambar 3. Skor Kategori Rendah pada Pengukuran Kepuasan Layanan dalam Biro SDM  
Sumber : Data Primer, (2023)

Berdasarkan hasil survey Kepuasan Layanan dalam Biro SDM melalui penyebaran kuesioner online sebanyak 54 sampel. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa, indikator dengan skor terendah pada indikator kepuasan layanan dengan kategori nilai skor terendah adalah pemberian respon. Memiliki nilai skor 3,9 Indikator tersebut telah membuktikan bahwa, team biro SDM memiliki kekurangan dalam pemberian respon yang cepat Ketika melakukan pelayanan pada civitas akademis. Hal tersebut dapat di evaluasi agar kedepannya team Biro SDM dapat memberikan

pelayanan lebih cepat. Pemberian respon yang cepat ini berhubungan juga dengan pengambilan keputusan yang diambil, sehingga butuh respon cepat dari Biro SDM. Dalam penelitian dari Liu (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu memberikan respons cepat terhadap kebutuhan dan masalah karyawan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih baik. Penulis juga menyoroti pentingnya menggunakan teknologi dan platform komunikasi digital untuk meningkatkan efisiensi dan kecepatan respons terhadap karyawan.

Karyawan dapat lebih puas, Ketika Biro SDM dapat memberikan respon secara cepat. Kedua indikator selanjutnya yang juga harus di evaluasi pada kategori nilai terendah pada pemberian layanan yaitu pemberian informasi secara tepat dan mudah dihubungi. Informasi yang diberikan secara cepat dan sesuai membuat karyawan tidak mengalami kebingungan dan mempunyai informasi yang valid. Yang & Lim, S.-H. (2020) juga menyebutkan bahwa organisasi yang mampu memberikan informasi yang tepat dan terkini terhadap karyawan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, komunikasi yang lebih baik antara karyawan dan manajemen, dan peningkatan produktivitas. Jurnal tersebut juga menekankan pentingnya membangun budaya terbuka dan transparan di dalam organisasi untuk mendorong pemberian informasi yang tepat dan terkini. karyawan memberikan respon sedang pada ketiga indikator tersebut. Apabila di rata-rata ketiga indikator ini mempunyai nilai kurang dari 4 sehingga dapat disimpulkan bahwa, biro SDM dalam memberikan layanan pada karyawan mendapatkan respon cukup. Sehingga 3 point tersebut yang bisa dijadikan bahan evaluasi untuk dapat memberikan rasa puas kepada karyawan.

#### 4. Kesimpulan

Merujuk dari pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa Puas dengan pelayanan yang telah diberikan oleh Biro SDM. Namun ada beberapa point yang masih harus dibenahi oleh pihak Biro SDM, karena ketiga point tersebut mendapatkan penilaian cukup dari karyawan. Ketiga point tersebut adalah Pemberian respon yang cepat, Pemberian Informasi yang tepat, dan mudah untuk dihubungi. Ketiga point tersebut harus segera di evaluasi dan dicari jalan keluarnya. Untuk pemberian respon yang cepat Biro SDM harus lebih responsif lagi dalam memberikan umpan balik dari karyawan. Ketepatan informasi juga harus dibenahi oleh Biro SDM, koordinasi dalam internal team SDM juga harus berjalan dengan baik, agar tidak terjadi miss informasi di dalam internal Biro SDM. Biro SDM juga harus mudah dihubungi, dihubungi ini dalam

#### Referensi

- Arikunto, S. &, & Sujiono, Y., A. (2012). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktek (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Armstrong, M. &, & M Taylor,, A. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.)*. Kogan Page Publishers.
- Chen, C.-F. &, & Yu, T, C.-F. (2014). Effects of positive vs negative forces on the burnout-commitment-turnover relationship. *Journal of Service Management*, 25(3), 388-410.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management (14th ed.)*. Pearson.
- Fauzi, A. (2019). The effect of human resources management practices on employee satisfaction: Evidence from a pharmaceutical company in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal* 8(6), 1-12.
- Goestjahjanti, S. F. (2020). Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries. *Journal of Critical Reviews*, 67–88.
- Iswani, A. & Yanti, T. S, I. (2013). Analisis Faktor-Faktor Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Universitas Islam Bandung sebagai Institusi Pendidikan Tinggi. *Prosiding SNaPP: Sosial, Ekonomi dan Humaniora*, (pp. 449-458). Bandung.
- Jumiran, N. D. (2020). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 600–621.

- Kumar, V. S. (2008). Alternative Perspectives on Service Quality and Customer Satisfaction: The Role of BPM. *International Journal of Service Industry Management*, 176-187.
- Kuncoro, S. B. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Semangat Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Masyarakat di Kantor Kecamatan Bengalon Kabupaten Kutai Timur. *EJournal Pemerintahan Integratif*, 234-245.
- Liu, Y. X. (2021). Understanding the effects of organizational support and job demands on employee engagement. *Journal of Business Research*, 327-334.
- Nishii, L. H. (2008). Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Noe, R. A. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Parasuraman, A. Z. (2018). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- Peccei, R. & Rosenthal, P., P. (2001). Delivering Customer-Oriented Human Resources Management: The Case of TGI Friday's Restaurants. *Personnel Review*, 30(3), 267-286.
- Setiyati, R. (2013). ). Persepsi dan Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Administrasi Akademik di Universitas Indonesia Esa Unggul Jakarta. *Forum Ilmiah*, 48-63.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Ulumudin, A. (2014). Pengaruh Kualitas Pelayanan Administrasi Kependudukan terhadap Kepuasan Masyarakat di Kecamatan Bayongbong Kabupaten Garut. *Jurnal Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, 04(01), 1-6.
- Yang, S.-U. &.-H., & Lim, S.-H. , Y.-U. (2020). Effects of organizational communication, organizational trust, and job satisfaction on turnover intention. *Journal of Business Research*, 239-247.
- Yao, R. T. (2018). Identifying drivers of complaint behavior in the hotel industry: A comparison between US and Portuguese guests. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 87-96.
- Zeithaml, V. A. (2002). Service Quality Delivery through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 362-375.