

Peran *Innovation Relation Behavior* dalam Memperkuat Hubungan *Psychological Empowerment* dan *Affective Commitment Employee* pada *Customer Satisfaction*

Sahara¹⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Jenderal Soedirman

¹⁾ Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Cirebon

E-mail: sahara.mem@gmail.com

Abstract

The purpose of this paper is to seek to examine the mediating role Relation Innovation Behavior (IRB) in association with psychological empowerment (PE) and Affectif Commitment employe (AC) to improve Customer Satisfaction (CS) in the industry small and medium enterprises (SME) sector services in Cirebon, Indonesia. Respondents in this study were employees and managers of SMEs by 115 respondents. Structural equation modeling and confirmatory factor analysis was performed to evaluate hypothetical model. The size of the reliability and validity were also examined. Findings: Statistical analysis showed that following each PE and AC have a positive impact on the AC, and AC affecting CS. The practical implications of this research provide a complete picture of power relations in building relationships in the SME sector and offer a deeper understanding of the factors affecting the AC, and how air conditioning affects CS. This understanding will help practitioners formulate human resources policies are effective and restructure their training programs to increase the level of commitment and performance of their employees who directly be felt customers in improving customer satisfaction.

Keywords: *small and medium enterprises (SMES), psychological empowerment, affectif commitment, customer satisfaction*

PENDAHULUAN

Karyawan adalah salah satu elemen kunci dalam operasi bisnis yang sukses, dan bahkan merupakan penggerak utama keunggulan kompetitif di industri jasa. Memiliki karyawan yang tepat dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan untuk setiap perusahaan (Davidson, 2003) (Karatepe, Yorganci, & Haktanir, 2009). Para praktisi dan peneliti menegaskan bahwa sikap karyawan mempengaruhi sikap konsumen (Pugh, Dietz, Wiley, & Brooks, 2002); (Schmit & Allscheid, 1996). Kepuasan karyawan mengarah ke kepuasan pelanggan (Payne & Webber, 2006). Penjelasan teoritis untuk hubungan antara sikap karyawan dan pelanggan telah dipinjam dari (Bagozzi, 1992) model sikap, niat, dan perilaku (Schmit & Allscheid, 1995). Dalam lingkungan layanan

pelanggan, model ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki penilaian positif dari lingkungan kerja mereka memiliki tingkat yang lebih tinggi dari kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku prososial dan membantu, yang mengarah ke tingkat yang lebih tinggi kepuasan pelanggan. Sedangkan kepuasan karyawan mengarah kepada pembentukan komitmen karyawan pada organisasi (Payne & Webber, 2006). Komitmen afektif, menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). (Allen & Grisaffe, 11) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen afektif tinggi ingin tinggal dalam organisasi mereka dan cenderung memiliki minat tinggi dalam mempertahankan basis pelanggan organisasi. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Komitmen telah ditemukan terkait dengan kinerja karyawan afeksi (Chen, Tsui, & Farh, 2002). Komitmen Afeksi karyawan berfungsi sebagai ikatan psikologis yang mendorong individu untuk bertindak dengan cara yang konsisten dengan kepentingan organisasi. Pola hubungan komitmen karyawan pada kepuasan pelanggan, terlihat pada hubungan komitmen karyawan berhubungan positif dengan kinerja penjualan (Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998). Komitmen terhadap organisasi dapat bermanfaat bagi kepuasan pelanggan dalam dua cara. Di satu sisi, karyawan umumnya berkomitmen untuk organisasi mereka memberikan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan (Boshoff & Tait, 1996). Di sisi lain, karyawan yang berkomitmen akan puas dengan pekerjaan mereka dan perasaan kepuasan ini akan dikirimkan ke pelanggan (Ulrich *et al.*, 1991). Dalam industri jasa, kepuasan pelanggan adalah prioritas utama. Oleh karena itu, efisiensi karyawan dan kepuasan pelanggan perlu disejajarkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Sharma & Dhar, 2016) (Jaiswal & Dhar, 2016) (Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki dampak positif pada pada kepuasan pelanggan (He, Li, & Lai, 2011). **Namun Penelitian** (Payne & Webber, 2006), menunjukkan hasil bahwa komitmen karyawan tidak berdampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Menurut (Stark, 2016), landasan penting perusahaan dapat bersaing di pasar secara kompetitif adalah perusahaan yang memenuhi kepuasan pelanggan dengan cara menyediakan produk-produk berkualitas standar yang inovatif (Stark, 2016). Memelihara dan memberikan produk dan layanan dengan standar yang sama untuk kelangsungan hidup jangka panjang adalah sulit bagi kebanyakan perusahaan sehingga perlu inovasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Meraih keunggulan kompetitif, perusahaan berusaha untuk mendapatkan informasi tentang layanan mereka, yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan kedua layanan dan fasilitas untuk memenuhi harapan pelanggan, sehingga bisa secara terus menerus mendiferensiasi produk mereka (Sengupta & Dev, 2011). Mengembangkan wawasan ini merupakan bagian integral dari inovasi (Sengupta & Dev, 2011). (Kanter, 1988) menunjuk bahwa inovasi adalah tugas yang sangat kompleks dan menantang, termasuk berbagai kemampuan kognitif (yaitu pembangkit, mempromosikan, mendiskusikan, memodifikasi dan, pada akhirnya, menerapkan ide-ide kreatif). Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa karyawan layanan garis depan memainkan peran penting dalam inovasi organisasi (Coelho, Augusto, & Lages, 2011). Secara khusus, beragam kebutuhan pelanggan membutuhkan karyawan layanan garis depan untuk menanggapi

dalam cara yang fleksibel dan inovatif untuk memberikan pelayanan superior (Wang & Netemeyer, 2004).

Upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan melakukan pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik dimanifestasikan dalam seperangkat dari empat kognisi yang mencerminkan peran kerja individu: *meaning, competence, self-determination* dan *impact* (Luoh, Tsaur, & Tang, 2014). Pemberdayaan psikologis memunculkan respon cepat untuk kebutuhan dan masalah pelanggan, dan kemudian menghasilkan ide-ide baru pada karyawan (Bowen & Lawler, 1992). Oleh karena itu, pemberdayaan psikologis karyawan membantu meningkatkan perilaku inovatif mereka. Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan dengan menganalisis peran mediasi dari *Innovation Relation Behavior* dalam hubungan antara *Psychological Empowerment, Affective Commitment Employee* dan *Customer satisfaction*. Hubungan tersebut telah diamati dalam sampel yang diambil dari perusahaan-perusahaan kecil dan menengah sector jasa di Kabupaten Cirebon. Hampir setiap penelitian telah dilakukan yang meneliti aspek perilaku karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, fitur yang sangat penting dari penelitian ini adalah bahwa ia menyediakan wawasan yang mendalam ke dalam pola perilaku karyawan dalam perilaku berinovasi (IRB).

Selebihnya paper ini disusun sebagai berikut: Bagian 2 menawarkan tinjauan literatur pada empat konstruk dari model hipotesis diikuti dengan penjelasan metodologi penelitian yang digunakan dalam Bagian 3. Bagian terakhir terdiri diskusi, implikasi, keterbatasan dan kesimpulan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kerangka Teoritis dan Formulasi hipotesis

Pentingnya Customer Satisfaction

Menurut (Ladhari, 2009) kepuasan diasumsikan memiliki kedua komponen kognitif dan komponen afektif. Komponen kognitif (disebut sebagai "kualitas pelayanan yang dirasakan") mengacu pada evaluasi pelanggan dari serangkaian atribut layanan yang merupakan kinerja pelayanan. Komponen emosional (disebut sebagai "kepuasan emosional") terdiri dari emosi seperti marah, kepuasan, kebahagiaan, kesenangan, iritasi, dan kekecewaan. Menurut Ladhari, (Ladhari, 2009) konsep "emosi konsumsi" merujuk pada seperangkat (*set*) respon emosional yang ditimbulkan khususnya selama pengalaman konsumsi. Emosi konsumsi dikonseptualisasikan sebagai: emosi diskrit (seperti minat, sukacita, sedih, takut, kebencian, malu, rasa bersalah, kesal, marah, dan terkejut), dan / atau dimensi umum (seperti "emosi positif" dan "emosi negatif"). Kepuasan pelanggan adalah penting dalam menjaga hubungan pelanggan yang sehat. Kepuasan dalam sebuah hubungan berpusat pada peran yang diasumsikan dan dilakukan oleh penyedia layanan. Sementara fokus pemasaran kereliasian adalah untuk memberikan solusi dan nilai tambah-pribadi dengan kebutuhan nasabah individu, penyedia layanan dalam proses nilai tambah adalah titik kontak penting dengan pelanggan. Akibatnya, kepuasan pelanggan dibangun pada evaluasi pelanggan dari interaksi penyedia layanan (Xiong, Shi, & Dong, 2008).

Innovation Relation Behavior

Innovation Relation Behavior adalah sejauh mana karyawan menghasilkan, menyebar, dan menerapkan ide-ide inovatif (Ng, Feldman, & Lam, 2010). Kami

mengadopsi konsep ide IRB dari (Ng, Feldman, & Lam, 2010) yang diturunkan dari (Parker, Williams, & Turner, 2006) mengidentifikasi dua jenis perilaku kerja proaktif: pelaksanaan ide proaktif dan pemecahan masalah proaktif. Menurutnya fokus pada pelaksanaan ide proaktif adalah untuk kedua alasan teoritis dan praktis. Pertama, penelitian telah menunjukkan bahwa IRBs semakin penting untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Anderson, 2004); (Baer, 2003). Kedua, belajar pemecahan masalah proaktif membutuhkan peneliti untuk mengidentifikasi jenis spesifik masalah yang dihadapi karyawan di setiap konteks kerja dari waktu ke depan (Parker, Williams, & Turner, 2006). Implementasi ide proaktif sudah melampaui ide-ide kreatif oleh diri sendiri tetapi juga melibatkan (a) berbagi ide dengan rekan-rekan dan menyebarkan inovasi di seluruh organisasi dan (b) bekerja untuk melaksanakan inovasi mereka sendiri atau membantu orang lain melakukannya (Axtell, 2000). Konsep ini menjadi rujukan dalam membangun konstruk *innovation relation behavior*.

IRB dan CS

Perusahaan akan banyak banyak melakukan perubahan dan inovasi dalam rangka menarik pelanggan dan memberi mereka lebih banyak kepuasan (Nemati, Khan, & Iftikhar, 2010). Selanjutnya, karyawan bersedia untuk berinvestasi dalam inovasi setelah mereka menganggap bahwa kebutuhan pelanggan tidak sepenuhnya puas dengan produk saat ini. *Innovation Relation Behavior* berarti bahwa usaha karyawan dalam menciptakan sesuatu yang baru dalam hubungannya dengan pelanggan dalam rangka pengembangan ide dan solusi, penyebaran informasi dan pelaksanaan ide baru untuk memenuhi kebutuhan mereka. Karena inovasi berarti datang dengan sesuatu yang unik dan berbeda dari pesaing, itu harus menghasilkan pengalaman pelanggan yang positif. Ini adalah inti dari inovasi: menarik pelanggan dan memuaskan mereka. Efek positif dari perilaku inovasi terhadap kepuasan pelanggan dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial merujuk pada (Homans, 1958) berpendapat bahwa untuk evaluasi ketentuan layanan kedua aspek ekonomi dan non-ekonomi berperan. Teori ini menjelaskan actor perilaku sosial terhadap mitra pertukaran dengan memperhatikan manfaat atau pelayanan yang dirasakan diterima dimuka (Homans, 1958). Pada domain kepuasan pelanggan, pelanggan akan puas ketika kualitas layanan yang dirasakan memenuhi harapan mereka (Caruana, 2002). Kepuasan ini akan menjadi lebih jelas ketika harapan terlampaui (Malik, 2012). Perilaku inovatif dapat bersumber dari emosi positif ketika mereka terlibat dalam pekerjaan mereka (Bakker, 2008) dan ini memfasilitasi orang untuk mengeksplorasi, mengasimilasi informasi baru dan pengalaman, dan menerapkannya (Fredrickson, 2001). Menurut (Isen, 2001), emosi positif mempengaruhi pemecahan masalah, fleksibilitas, dan inovasi karena induksi positif mempengaruhi memiliki beragam rangkaian kognisi dan tindakan serta peningkatan energi untuk tindakan. Pengalaman tersebut memungkinkan orang untuk memiliki pandangan yang lebih luas dari masalah mereka, yang membantu mereka menghasilkan berbagai solusi yang mungkin. Berdasarkan perspektif ini, hipotesis berikut telah diusulkan.

H1: IRB adalah berhubungan secara positif dengan CS.

AC dan IRB

Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi masih

bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Meyer & Allen, 1991). Pekerja dengan AC yang rendah cenderung untuk melakukan hanya mereka perilaku minimum yang diperlukan untuk pekerjaan lanjutan (Riketta, 2002) studi empiris cross-sectional juga memberikan bukti langsung dalam menjelaskan hubungan positif antara AC dan perilaku proaktif bekerja. Demikian juga, (Rank, 2007) menemukan bahwa AC positif diprediksi oleh perilaku layanan pelanggan proaktif. Hasil Penelitian (Ng, Feldman, & Lam, 2010) menemukan bahwa Afeksi karyawan yang memiliki perasaan tanggungjawab yang besar berpengaruh terhadap IRB, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: AC berhubungan secara positif dengan IRB.

PE dan AC

Pendekatan pemberdayaan memiliki dua kategorikal, yaitu pendekatan struktural dan psikologis. Pemberdayaan struktural dianggap sebagai transmisi kekuatan untuk semua tingkatan karyawan dalam organisasi (Siachou & Gkorezis, 2014). Pemberdayaan struktural dianggap sebagai transmisi kekuatan untuk semua tingkatan karyawan dalam organisasi. Dalam hal ini, pemberdayaan meliputi praktek manajemen yang menyediakan karyawan dengan kekuatan, kontrol dan otoritas (Conger & Kanungo, 1988). Namun, pendekatan pemberdayaan ini terbatas hanya untuk praktek-praktek meniadakan pengalaman karyawan. PE muncul sebagai gagasan pemberdayaan yang menekankan perasaan pribadi karyawan. Dengan demikian, pemberdayaan terjadi ketika karyawan memandang diri mereka diberdayakan. Pada perspektif tersebut, (Thomas & Velthouse, 1990) mendefinisikan PE sebagai motivasi intrinsik tugas diwujudkan dalam empat kognisi: kebermaknaan, kompetensi, pilihan dan dampak. Akhirnya, (Spreitzer, 1995) memaparkan empat dimensi PE, meliputi makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri dan dampak. Pada tingkat organisasi Komitmen Organisasi telah terbukti menjadi hasil penting dari pemberdayaan psikologis (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Banyak peneliti telah mengakui hubungan antara pemberdayaan dan komitmen, mengklaim bahwa karyawan yang merasa lebih diberdayakan lebih mungkin untuk membalas dengan menjadi lebih berkomitmen untuk organisasi mereka (Bordin, Bartram, & Casimir, 2006). Mengalami pemberdayaan dapat mengakibatkan seorang karyawan menjadi lebih berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan / atau untuk organisasi secara keseluruhan (Bordin, Bartram, & Casimir, 2006). Pemberdayaan psikologis karyawan meningkatkan self-efficacy dan dapat meningkatkan komitmen organisasi (OC) (Kim, 2012). Hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa keempat dimensi PE memiliki dampak positif terhadap komitmen karyawan (Siachou, 2014). (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000) menemukan bahwa pemberdayaan dapat berkontribusi rasa komitmen terhadap organisasi melalui proses balasan. Karyawan cenderung merasa menghargai ketika mereka diizinkan untuk menghadapi manfaat dari pemberdayaan dan karena itu cenderung untuk membalas dengan menjadi lebih berkomitmen untuk organisasi. Atas dasar uraian di atas, dapat dihipotesiskan:

H3: PE berhubungan positif dengan AC.

PE dan IRB

Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan penting untuk diri mereka sendiri, mereka mengeluarkan usaha lebih pada pemahaman masalah dari berbagai sudut pandang, dan mengadopsi berbagai sumber informasi untuk mengidentifikasi solusi (Gilson, 2004). Perasaan ini mendorong karyawan untuk mengatasi gaya berpikir yang ada, sehingga, menampilkan tingkat tinggi perilaku inovatif. Selain itu, karyawan yang percaya diri dalam pelaksanaan dan memiliki cukup penentuan nasib sendiri untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka mungkin mengeluarkan usaha lebih dan terus memecahkan masalah yang mungkin mereka hadapi (Spreitzer, 1995). Oleh karena itu, pemberdayaan psikologis karyawan lebih percaya diri dalam pekerjaan mereka dan dapat memperkuat kreativitas mereka dan pemecahan masalah kemampuan (Kelley, Longfellow, & Malehorn, 1996), sehingga tampilan yang lebih tinggi dari perilaku inovatif.

Otonomi memberikan rasa kebebasan sejauh karyawan memiliki tanggung jawab untuk hasil dikontrol, yang memberikan mereka lebih semangat dan motivasi untuk menyelesaikan (Luoh, Tsaur, & Tang, 2014). Karyawan mencurahkan lebih banyak waktu dan usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan selanjutnya memberikan solusi yang unik dan inovatif. Oleh karena itu, jika mereka memiliki otonomi selain kepercayaan, akan membuat mereka lebih mungkin untuk mengakses sumber daya lebih lanjut dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, secara kondusif mampu mengatasi kekuarangan dan keterbatasan secara konseptual dan menghasilkan ide-ide inovatif (Bowen & Lawler, 1992). Penelitian sebelumnya telah menyarankan bahwa otonomi menyiratkan isi pekerjaan dan berpikir bebas dan tidak terikat, pada gilirannya, memfasilitasi perilaku inovatif karyawan (Amabile, 1988). Selain itu, ketika orang-orang memiliki kekuatan mengenai strategi, administrasi atau eksekusi, mereka dapat mengubah atau implementasi pengaruh tugas dan mungkin mencoba untuk mengandaikan solusi baru dan berguna untuk pemecahan masalah; dengan demikian, kekuasaan yang kondusif untuk menampilkan tingkat yang lebih tinggi dari perilaku inovatif. (Spreitzer & Quinn, 2001) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memfasilitasi karyawan menerima perubahan di lingkungan mereka dan berani berjuang untuk hal-hal baru. Selain itu, pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Chan & Lam, 2011), yang mengarah ke tingkat yang lebih tinggi inovasi (Luoh, Tsaur, & Tang, 2014). Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan hipotesis berikut :

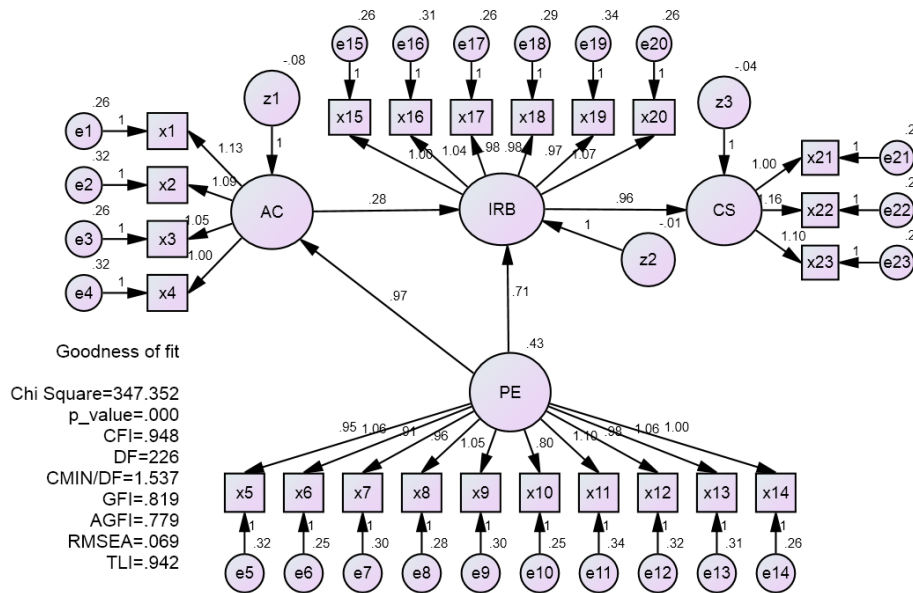
H4: PE berhubungan positif dengan IRB.

METODE PENELITIAN

Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Kami mengumpulkan sejumlah mahasiswa fakultas Ekonomi UMC sebanyak 50 individu yang dipilih secara acak untuk membantu dalam penyebaran kuesioner. Kami menerima 115 survei dapat digunakan kembali. Rata-rata usia responden adalah 28 tahun karyawan. Enam puluh lima persen dari responden adalah perempuan. Delapan puluh persen dari sampel memiliki pendidikan SMA dan 27% dari sampel memegang posisi manajerial/supervisor. Berbagai pekerjaan diwakili dalam sampel akhir. Para peserta terdiri dari Industri Penjahit Baju (25%); Pengrajin Batik (25%); Bengkel Motor (15%); Salon (20%); dan Bengkel Mobil (20%). Metode survei yang digunakan untuk

mendapatkan tanggapan dari karyawan mereka. Untuk lebih mudah memahami responden, kuesioner awalnya menggunakan Bahasa Indonesia.



Gambar 1. Model Penelitian: Psychological Empowerment (PE), Affective Commitment Employee (AC), Inovation Relation Behavior (IRB) dan Customer Satisfaction (CS)

Desain kuesioner Pengukuran

AC itu diukur melalui 4 item dengan skala tujuh poin (1 = sangat tidak setuju sampai 7 = sangat setuju) yang dikembangkan oleh yang (Peterson, 2004), yang mencakup koefisien alpha empat item untuk skala dalam penelitian ini adalah 0,775.

IRB diukur berdasarkan dimensi yang dikembangkan oleh (Ng, Feldman, & Lam, 2010). Meskipun (Ng, Feldman, & Lam, 2010) menggunakan alat ukur ini untuk beragam industri yang menghasilkan tiga dimensi utama, yaitu menghasilkan, menyebarkan, dan menerapkan ide-ide. Dengan (1 = sangat tidak setuju sampai 7 = sangat setuju). Item pertama dan kedua mengukur jumlah ide yang dihasilkan. Item Ini meminta responden untuk menunjukkan jumlah ide-ide baru mereka selama 3 bulan terakhir tentang isu-isu tempat kerja utama seperti gagasan inovatif dan kreatif, usaha dalam mengusulkan ide-ide. Item ketiga dan keempat mengukur penyebaran inovasi. Secara khusus, mencari layanan, metode dan teknik baru kepada orang lain. dan, item keempat memberikan rencana yang sesuai dalam pengembangan ide-ide baru. Item kelima dan keenam diukur pelaksanaan ide-ide. Secara khusus, item kelima meminta responden untuk menunjukkan apakah ide-ide mereka sendiri dihasilkan dilaksanakan dan oleh siapa. Item keenam meminta responden untuk menunjukkan apakah mereka telah dilaksanakan ide yang dihasilkan oleh rekan kerja atau atasan. Masing-masing dari

enam item di atas adalah bersifat ordinal, dengan skor yang lebih tinggi (atau peringkat) mencerminkan peringkat tinggi IRB. Bersama-sama, enam item mengukur sejauh mana karyawan menghasilkan, menyebar, dan menerapkan ide-ide inovatif di tempat kerja.

PE dievaluasi menggunakan 12-item skala tujuh poin (1 = sangat tidak setuju untuk 7 = sangat setuju) yang dikemukakan oleh (Spreitzer G. , 1995) ($\alpha = 0,911$). Skala menunjukkan: makna ($\alpha = 0,798$), kompetensi ($\alpha = 0,834$), penentuan nasib sendiri ($\alpha = 0,823$) dan dampak ($\alpha = 0,823$). Kami menghapus 2 item dalam ukuran pemberdayaan psikologi, dengan mengadopsi skala item yang dikembangkan oleh (Luoh, Tsaur , & Tang, 2014).

CS dalam penelitian ini ditangkap melalui tingkat agregat pengukuran kepuasan keseluruhan konsumen dengan layanan, yang "mungkin lebih akurat mengukur kepuasan pelanggan" (Szymanski & Henard, 2001). CS dianalisis berdasarkan dari 3-item skala tujuh poin (1 = sangat tidak setuju sampai 7 = sangat setuju). Koefisien alpha tiga item untuk skala dalam penelitian ini adalah 0,873.

Pendekatan Analitik

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam model pengukuran ini, teknik pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan untuk alasan berikut: *pertama*, tidak seperti teknik tradisional seperti korelasi dan regresi, itu adalah teknik yang sangat fleksibel dan komprehensif yang menyelidiki hubungan antara variabel psikologis. *Kedua*, memungkinkan peneliti untuk memecahkan persamaan terkait yang terdiri dari variabel laten dan diamati secara bersamaan dengan menggunakan diagram, bersama dengan mendefinisikan sifat yang tidak sempurna atau kesalahan tertentu dari tindakan. *Ketiga*, memberikan beberapa tes untuk mengevaluasi tingkat model fit seperti chi square, konfirmasi faktor indeks (CFI), bernorma indeks faktor (NFI) dll tidak seperti instrumen tradisional yang diarahkan tes tunggal model fit. *Keempat*, variabel teramat direpresentasikan sebagai variabel laten yang berbeda yang memungkinkan peneliti untuk menghindari masuknya multikolinearitas dalam model (Byrne, 2013). SPSS 16 dan AMOS 20 versi yang digunakan untuk melakukan metodologi SEM.

Pertama, kita melakukan analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk menunjukkan fit dari model, diikuti oleh menilai fit dari model struktural (SEM). Sebagai aturan praktis menunjukkan, satu indeks fit mutlak dan satu indeks fit tambahan yang diperlukan selain χ^2 -nilai untuk meningkatkan kecenderungan untuk mengandalkan kebugaran. Fit dari model itu diteliti berdasarkan langkah-langkah konvensional fit, termasuk root mean square error dari pendekatan (RMSEA), indeks fit tambahan (yaitu CFI), indeks fit absolut (seperti kebaikan indeks fit (GFI), disesuaikan kebaikan fit index (AGFI)), kekikiran indeks fit bernorma indeks fit (NFI) dan χ^2 . Untuk meneliti keabsahan konstruk, dua tes telah dilakukan, validitas diskriminan dan validitas konvergen. Loadings indikator tinggi ($> 0,5$) dan reliabilitas komposit tinggi ($\alpha > 0,7$) dari variabel menunjukkan validitas konvergen, sementara nilai-nilai yang lebih rendah dari perkiraan AVE dari dua variabel menunjukkan validitas diskriminan dari kuesioner (Fornell & Larcker, 1981).

HASIL DAN ANALISIS

Penilaian Model Pengukuran

Hasil pengujian Goodness of Fit (Chi-Square, Probability, TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA) diprediksikan baik dan (GFI dan AGFI) diterima secara marjinal.

Kesimpulan bahwa model penelitian yang sedang dikembangkan memiliki tingkat kelayakan (goodness of fit) yang relatif baik. Hasil pengujian structural equation modelling yang terdapat pada tabel 1 dibawah ini kemudian akan ditelaah lebih jauh untuk menerima atau tidak menerima hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Uji Statistik Pengujian Hipotesis

Endogen		Eksogen	CR	P Value	Keterangan
AC	<---	PE	9.88	***	Mendukung
IRB	<---	AC	6.39	***	Mendukung
IRB	<---	PE	9.01	***	Mendukung
CS	<---	IRB	6.35	***	Mendukung

Tabel 2. Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut Of Value		
Probability	≥ 0.05	0,00	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0,069	Baik
GFI	≥ 0.90	0,819	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,779	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,537	Baik
TLI	≥ 0.95	0,942	Cukup
CFI	$\geq 0,94$	0,948	Baik

Diskusi

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran mediasi dari IRB dalam hubungan CS dengan PE dan AC dalam konteks industry sector jasa UKM di Kabupaten Cirebon. Konsisten dengan *H1*, hasil penelitian menunjukkan bahwa IRB positif dan signifikan mempengaruhi CS. Skor rata-rata tinggi dari IRR menunjukkan bahwa perilaku berinovasi karyawan yang tinggi yang membentuk sikap idependensi karyawan dalam melayani pelanggan. Peneliti sebelumnya telah menunjukkan bahwa perilaku berinovasi yang tinggi akan menghantarkan kepuasan pelanggan (Nemati, Khan, & Iftikhar, 2010). Karyawan yang mengembangkan gagasan dan menciptakan sesuatu yang baru dalam hubungannya dengan pelanggan dalam rangka pengembangan ide dan solusi, penyebaran informasi dan pelaksanaan ide baru akan memiliki dampak pada peningkatan kepuasan pelanggan. Pelanggan akan merasakan mendapatkan sesuatu yang unik dan berbeda dari pesaing, hal itu akan menghasilkan pengalaman pelanggan yang positif. Efek positif pengalaman konsumsi dari kerja kreatif dan inovatif sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan dapat dijelaskan teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial merujuk pada (Homans, 1958) berpendapat bahwa untuk evaluasi ketentuan layanan kedua aspek ekonomi dan non-ekonomi berperan. Teori ini menjelaskan actor perilaku sosial terhadap mitra pertukaran dengan memperhatikan manfaat atau pelayanan yang dirasakan diterima dimuka (Homans, 1958). Pada domain kepuasan pelanggan, pelanggan akan puas ketika kualitas layanan yang dirasakan memenuhi harapan mereka (Caruana, 2002). Kepuasan ini akan menjadi lebih jelas ketika harapan terlampaui (Malik, 2012). Perilaku inovatif dapat bersumber dari emosi positif ketika mereka terlibat dalam pekerjaan mereka (Bakker, 2008) dan ini

memfasilitasi orang untuk mengeksplorasi, mengasimilasi informasi baru dan pengalaman, dan menerapkannya (Fredrickson, 2001).

Konsisten dengan *H2*, penelitian ini menunjukkan efek langsung dan signifikan dari PE pada AC. Mendukung temuan (Ng, Feldman, & Lam, 2010), menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan akan memperkuat keinginan karyawan untuk terus bergabung dengan organisasi dan mempengaruhi kesediaan mereka dalam menjalankan tugas-tugas dan kewajiban sebagai anggota organisasi (Meyer & Allen, 1991). Kesediaan karyawan untuk menerima tujuan dan peran yang diberikan oleh organisasi memungkinkan karyawan untuk berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan organisasi. Dalam perilaku karyawan proaktif bekerja, akan memiliki tanggung jawab yang besar dalam menyelesaikan tugas-tugas terbaik mereka sehingga menjadi kreatif sehingga menciptakan perilaku inovatif (Ng, Feldman, & Lam, 2010).

H3 diasumsikan hubungan positif antara PE dan AC, yang kuat dan didukung sepenuhnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologi merupakan konstruk yang kuat dalam memprediksi komitmen afeksi karyawan. Pemberdayaan psikologis dapat menyebabkan peningkatan *self-efficacy* karyawan (Kim, 2012). Karyawan lebih percaya diri sehingga nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Keadaan ini akan menyebabkan karyawan memiliki kesediaan untuk tinggal bersama organisasi. Sehingga karyawan yang diberdayakan akan memiliki kompetensi dan komitmen pada organisasi. Mendukung (Bordin, Bartram, & Casimir, 2006), penelitian ini mengungkapkan bahwa pemberdayaan karyawan lebih mungkin untuk membalas dengan menjadi lebih berkomitmen untuk organisasi mereka. Pemberdayaan dapat mengakibatkan seorang karyawan menjadi lebih berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan / atau untuk organisasi secara keseluruhan (Bordin, Bartram, & Casimir, 2006). Hasil penelitian ini mendukung penelitian lain yang menyatakan bahwa PE berpengaruh terhadap AC (Siachou, 2014). (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000) menemukan bahwa pemberdayaan dapat berkontribusi rasa komitmen terhadap organisasi melalui proses balasan. Karyawan cenderung merasa menghargai ketika mereka diizinkan untuk menghadapi manfaat dari pemberdayaan dan karena itu cenderung untuk membalas dengan menjadi lebih berkomitmen untuk organisasi.

PE menunjukkan efek positif dan signifikan terhadap IRB, sehingga mendukung *H4*. Jadi, ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan penting untuk diri mereka sendiri, mereka mengeluarkan usaha lebih pada pemahaman masalah dari berbagai sudut pandang, dan mengadopsi berbagai sumber informasi untuk mengidentifikasi solusi (Gilson, 2004). Perasaan ini mendorong karyawan untuk mengatasi gaya berpikir yang ada, sehingga, menampilkan perilaku inovatif tingkat tinggi. Selain itu, karyawan yang percaya diri dalam pelaksanaan dan memiliki cukup penentuan nasib sendiri untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka mungkin mengeluarkan usaha lebih dan terus memecahkan masalah yang mungkin mereka hadapi (Spreitzer, 1995). Oleh karena itu, pemberdayaan psikologis karyawan lebih percaya diri dalam pekerjaan mereka dan dapat memperkuat kreativitas mereka dan pemecahan masalah kemampuan (Kelley, Longfellow, & Malehorn, 1996), sehingga tampilan yang lebih tinggi dari perilaku inovatif. Penelitian ini mendukung kesimpulan yang dijelaskan oleh (Luoh, Tsaur, & Tang, 2014) bahwa pemberdayaan psikologis akan memberikan otonomi yang cukup dan memberikan rasa kebebasan sejauh karyawan memiliki tanggung jawab untuk mengontrol hasil, yang memberikan mereka lebih semangat dan motivasi untuk menyelesaikan (Luoh, Tsaur, & Tang, 2014). Karyawan mencurahkan lebih banyak waktu dan usaha untuk meningkatkan kualitas

pelayanan dan selanjutnya memberikan solusi yang unik dan inovatif. Oleh karena itu, jika mereka memiliki otonomi selain kepercayaan, akan membuat mereka lebih mungkin untuk mengakses sumber daya lebih lanjut dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, secara kondusif mampu mengatasi kekuarangan dan keterbatasan secara konseptual dan menghasilkan ide-ide inovatif (Bowen & Lawler, 1992).

Implikasi Praktis

Penelitian ini meneliti hubungan CS dengan PE dan AC melalui IRB dalam konteks ukm di kabupaten Cirebon. Sebuah kontribusi yang sangat penting dari makalah ini adalah kenyataan bahwa ia menawarkan wawasan yang mendalam pola perilaku dari karyawan yang bekerja di sebuah organisasi sector jasa. Sektor ukm merupakan penopang utama ekonomi Indonesia, memiliki ketahanan dalam masa-masa krisis ekonomi sehingga konteks di mana hubungan antara CS, PE, AC dan IRB dieksplorasi. Mengingat besarnya porsi ukuran UKM di Indonesia khususnya di Kabupaten Cirebon, studi ini diperlukan dalam memperjelas kaitan langsung manajemen internal dan dampak eksternal pada pelanggan. Studi ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara IRB, PE, AC dan CS dalam praktek manajemen sumber daya manusia maupun manajemen pemasaran sekaligus. Penelitian ini lebih lanjut menemukan hubungan positif antara faktor yang disebutkan di atas dalam perusahaan sector jasa kategori UMK di Kabupaten Cirebon yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

Temuan menunjukkan bahwa PE adalah positif terkait dengan IRB. Pengembangan pemberdayaan karyawan akan meningkatkan komitmen afektif dan perilaku inovasi karyawan sehingga membantu meningkatkan kepuasan pelanggan. Hubungan langsung antara HRMP dan komitmen karyawan menunjukkan bahwa kebijakan dan praktek manajemen sumber daya manusia harus adil, adil dan berdasarkan kinerja individu dan kontribusi keseluruhan terhadap kinerja organisasi dan prestasi. Kebijakan untuk seleksi, penilaian, promosi, pengakuan, pengembangan kompetensi dan kompensasi harus dirumuskan secara adil, transparan dan dibenarkan untuk memastikan produktivitas yang lebih baik dan pertumbuhan organisasi maupun individu. Lebih bantuan dapat diambil dari lembaga akademis untuk kegiatan pelatihan dan pengembangan. Selain itu, berbagi informasi juga harus didorong pada tingkat individu dan organisasi.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini memperluas literatur yang ada pada IRB dan efeknya pada CS. Dengan memeriksa hubungan antara IRB dan CS melalui kerangka konseptual PE dan AC dalam perusahaan jasa kategori UMK di Kabupaten Cirebon, penelitian ini menambah nilai penelitian yang ada. Temuan tidak hanya memberikan dasar untuk studi longitudinal di masa mendatang pada aspek manusia dari sector UMK, tetapi juga mendukung temuan dari studi yang ada. Memperluas temuan, penelitian ini menekankan pentingnya perilaku inovasi sebagai kunci dalam menghantarkan nilai untuk peningkatan kepuasan pelanggan. IRB untuk kategori UMKM masih sangat sedikit penelitian dilakukan sehingga kurang mendapatkan perhatian para sarjana. Makalah ini lebih lanjut mengungkapkan bahwa IRB memainkan peran yang dominan dalam merangsang perilaku inovasi yang bernilai yang dapat menghantarkan kinerja perusahaan agar bisa dirasakan pelanggan dan menciptakan kepuasan pelanggan.

Keterbatasan dan Ruang Lingkup untuk Penelitian Masa Depan

Penelitian ini, seperti yang lain, memiliki berbagai keterbatasan. Pertama, kelompok sampel terbatas hanya mengambil satu kabupaten karena waktu dan uang kendala. Dengan demikian, hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk setiap sektor geografis. Kedua, survei tergantung pada data yang dilaporkan sendiri oleh responden. Ketiga, sementara upaya dilakukan untuk menghilangkan dan mengendalikan efek dari CMB, ada kemungkinan bahwa hubungan mungkin meningkat dengan metode varians umum. Keempat, Fleksibilitas yang tinggi dalam UKMK dan factor keluar masuk karyawan di perusahaan mencirikan problem tersendiri dalam UKM. Akhirnya, hubungan kausal dari variabel perlu ditafsirkan dengan hati-hati.

Penelitian di masa depan didorong untuk menentukan hubungan antara PE dengan CS dan AC dengan CS. Selanjutnya, penelitian harus dilakukan di unit lain dari industry sector lain bukan jasa untuk mengidentifikasi sifat hubungan antara faktor-faktor yang diteliti dalam makalah ini. Dalam studi ini, CS diukur sebagai hasil dari IRB. Namun ada, beberapa faktor lain seperti kepuasan kerja, otonomi pekerjaan, sikap karyawan terhadap pelatihan, pendapatan dan lingkungan kerja yang pengaruhnya terhadap IRB dan CS bisa dieksplorasi di masa depan. Terakhir, penelitian ini adalah cross-sectional dan peneliti didorong untuk melakukan studi longitudinal menggunakan konstruk dalam makalah ini untuk mengevaluasi sejauh mana hasilnya dapat digeneralisir.

KESIMPULAN DAN SARAN

Menggunakan model penjelas dari CS pada industry UKM sektro jasa, penelitian ini bertujuan untuk menyoroti pentingnya mempelajari aspek perilaku karyawan di unit sektor jasa. Penelitian ini dapat membantu meninjau kembali dan mempertimbangkan kembali aturan dan peraturan yang ada, dan fokus pada komitmen karyawan, hubungan interpersonal dan kinerja individu untuk bisa meningkatkan produktivitas dan Kepuasan Pelanggan (CS). Penelitian ini juga menekankan bahwa konteks dapat mempengaruhi hubungan antara konstruk psikologis dan perilaku. Akhirnya, penggunaan SEM dan CFA untuk analisis data memastikan bahwa hasil yang dicapai dapat diandalkan dan akurat, sehingga membentuk kredibilitas penelitian ini di sektor jasa UMKM Kabupaten Cirebon.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N., & Grisaffe, D. (2011). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 209–236.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10 (1), 123-167.
- Anderson, N. D. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (25),147–173.
- Axtell, C. M. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265–285.

- Baer, M. &. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.
- Bagozzi, R. a. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bagozzi, R. P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social psychology quarterly*, 178-204.
- Bakker, A. B. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13 (3), 209-223.
- Baron, R. a. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2006). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30 (1), 34-46.
- Boshoff, C., & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of service industry management*, 7(5), 5-31.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), 811-828.
- Chan, K., & Lam, W. (2011). The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39 (4), 609-628.
- Chen, Z., Tsui, A., & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: the mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of retailing*, 87, 31-45.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Journal*, 13 (3), 471-482.
- Davidson, M. C. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of contemporary hospitality management*, 15(4), 206-213.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization science*, 9(4), 471-488.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56 (3), 218.

- Gilson, L. a. (2004). A little creativity goes a long way: an examination of teams engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30 (4), 453-470.
- Hair, J. J. (2006). *Multivariate data analysis, 6th ed.* Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- He, Y., Li, W., & Lai , K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction: evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592-607.
- Homans, G. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63 (6), 389-412.
- Isen, A. M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications. *Journal of consumer psychology*, 11 (2), 75-85.
- Jaiswal, D., & Dhar, R. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), 58-79.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organizations, in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds). *Research in Organizational Behavior*, JAI, Greenwich, CT, 169-211.
- Karatepe, O., Yorganci, I., & Haktanir, M. (2009). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. International. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713-733.
- Kelley, S., Longfellow, T., & Malehorn, J. (1996). Organizational determinants of service employees' exercise of routine, creative, and deviant discretion. *Journal of Retailing*, 72 (2), 135-157.
- Kelloway, E. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modelling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, B. L. (2012). Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53 (1), 10-19.
- Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19 (3), 308-331.
- Liden, R., Wayne, S., & Sparrowe, R. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407-16.
- Luoh, H.-F., Tsaur , S.-H., & Tang, Y.-Y. (2014). Empowering employees: job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26, 1100-1117.
- Luoh, H.-F., Tsaur, S.-H., & Tang, Y.-Y. (2014). Empowering employees: job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (7), 1100-1117.
- Malik, S. (2012). Customer satisfaction, perceived service quality and mediating role of perceived value. *International Journal of Marketing Studies*, 4 (1), 68-76.
- McCarthy, D. C. (1997). *The loyalty link*. New York: Wiley.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

- Nemati, A., Khan, K., & Iftikhar, M. (2010). Impact of innovation on customer satisfaction and brand loyalty: a study of mobile phones users in Pakistan. *European Journal of Social Sciences, 16* (2), 299-306.
- Neter, J. W. (1996). *Applied linear statistical models*. Chicago, IL: Irwin.
- Ng, T., Feldman, D., & Lam, S. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of applied Psychology, 95* (4), 744.
- Paré, G. a. (2007). The impact of human resource management practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors, and turnover intentions. *Group and Organization Management, 37* (3), 326-357.
- Parker, S., Williams, H., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91* (3), 636.
- Payne, S., & Webber, S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 365.
- Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society, 43* (3), 296-319.
- Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management, 12* (4), 531-544.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *The Academy of Management Executive, 16*(4), 73-84.
- Rank, J. C. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance, 20*, 363-390.
- Rhoades, L. E. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 825-836*.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 86*(5), 825.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 257-266.
- Schmit, M., & Allscheid, S. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology, 48*(3), 521-536.
- Schmit, M., & Allscheid, S. (1996). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology, 48*(3), 521-536.
- Sengupta, A., & Dev, C. (2011). Hospitality innovation: Applying the 7-I model to improve brand positioning at the Taj holiday village Goa, India. *Cornell Hospitality Quarterly, 52*, 11-19.
- Seyal, A., Rahman, M., & Rahim, M. (2002). Determinants of academic use of the internet: a structural equation model. *Behavior and Information Technology, 21* (1), 71-86.
- Sharma, J., & Dhar, R. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review, 45*(1), 161-182.
- Siachou, E. &. (2014). Do empowered employees absorb knowledge? An empirical investigation of the effects of psychological empowerment dimensions on absorptive capacity. *Management Research Review, 37* (2), 130-151.

- Siachou, E., & Gkorezis., P. (2014). Do empowered employees absorb knowledge? An empirical investigation of the effects of psychological empowerment dimensions on absorptive capacity. *Management Research Review*, 37 (2), 130-151.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G., & Quinn, R. (2001). *A company of leaders: Five disciplines for unleashing the power in your workforce*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Stark, J. (2016). Product lifecycle management. In product lifecycle management. *Springer International Publishing*, 1, 1-35.
- Szymanski, D., & Henard, D. (2001). Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 16-35.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15 (4), 661-681.
- Wang, G., & Netemeyer, R. (2004). Salesperson measurement, and nomological Validity. *Journal of Business Research*, 57, 805-812.
- Xiong, C. Z., Shi, Y., & Dong, D.-H. (2008). An empirical study of relationship quality in a service setting: a Chinese case. *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (1), 11-25.