

658

VIT

29

**ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KOMITMEN ORGANISASI
DALAM UPAYA
PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN INTERNAL
(STUDI KASUS PADA PT. BANK MANDIRI KANWIL VII)**



TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

**Astanti Dian Vitalina, SE.
NIM. C4A002015**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KOMITMEN ORGANISASI
DALAM UPAYA
PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN INTERNAL
(Studi Kasus pada PT. Bank Mandiri Kanwil VII)**

yang disusun oleh Astanti Dian Vitalina, NIM C4A002015
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 20 Februari 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Dra. Hj. Amie Kusumawardhani, Msc

Pembimbing Anggota

Dra. Hj. Herniwati R.H., MS

Semarang, 23 Maret 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, *Astanti Dian Vitalina*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.



Astanti Dian Vitalina

Februari 2004

ABSTRACT

This research investigates a problem of how organizational commitment influenced by role of conflict factors, role of ambiguity, participation in decision making and satisfaction of job/activity to increase internal service quality.

The model proposed in this research aims to exam the influence between role of conflict, role of ambiguity, participation in decision making and satisfaction of job/activity to organizational commitment and internal service quality and also relation between organizational commitment to internal service quality.

Research Object is PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil VII Jateng & DIY. Population of research from 172 Officers. Data Analyzer that used is Structural Equation Modeling (SEM) at program of AMOS 4.01.

Result of data analysis indicate that research model have good fit and result of research can be proved. The conclusions are : role of conflict and role of ambiguity have a negative effect to organizational commitment; participation in decision making have a positive effect to organizational commitment and internal service quality; satisfaction of job/activity have a positive effect to organizational commitment and internal service quality and also organizational commitment have a positive effect to internal service quality. In this research could not be found the direct relation between role of conflict and ambiguity role to internal service quality. But the result supported by journals of former researcher .

Based on the result of the research can be taken organizational commitment represent factor which is have a significant effect on internal service quality. Limitation of the research is very limited research variable usage , and then research object which only taking on PT. Bank Mandiri (Persero)Tbk Kanwil VII Jateng & DIY. Agenda for future research are enhance complete indicator at variable - research and test research model at other merged bank or at Bank Mandiri throughout Indonesia.

ABSTRAKSI

Penelitian ini meneliti permasalahan bagaimana komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor – faktor konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepuasan kerja dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan internal.

Model yang diajukan dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal serta hubungan antara komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan internal.

Obyek penelitian yang digunakan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil VII Jateng & DIY. Jumlah populasi adalah 172 *Officer*. Alat analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian mempunyai kesesuaian/*fit* yang baik dan hasil penelitian dapat dibuktikan. Kesimpulan yang diambil adalah konflik peran dan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi; partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal; kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal serta komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal. Dalam penelitian ini tidak ditemukan hubungan langsung antara konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kualitas pelayanan internal. Namun hasil tersebut didukung oleh jurnal – jurnal peneliti terdahulu.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil implikasi manajerial bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan internal. Keterbatasan penelitian adalah penggunaan variabel penelitian yang sangat terbatas, kemudian obyek penelitian yang hanya mengambil PT. Bank Mandiri (Persero)Tbk Kanwil VII Jateng & DIY. Agenda penelitian mendatang sebaiknya menambahkan indikator yang lengkap pada variabel – variabel penelitian dan menguji model penelitian pada bank merger lainnya atau Bank Mandiri se Indonesia.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Teriring salam dan doa syukur kehadirat Allah SWT atas semua rahmat, dan nikmat yang telah diberikan, yang satu diantara hal itu adalah nikmat kemampuan penulis dalam menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar sebagai salah satu syarat memperoleh derajat sarjana S-2 program Studi Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro. Tesis ini berjudul :

“Analisis faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan internal (Studi kasus pada PT. Bank Mandiri Kanwil VII Jateng & DIY)”

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Disamping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang saya hormati :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo sebagai Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Ibu Dra Amie Kusumawardhani, Msc, yang telah memberikan bimbingan, masukan, petunjuk dengan suasana hangat kekeluargaan dalam penyusunan tesis ini.
3. Ibu Dra Herniwati, Msi ,yang telah memberikan bimbingan, masukan, petunjuk dengan suasana hangat kekeluargaan dalam penyusunan tesis ini.

4. Bapak Fuad Mas'ud, MR ; Bapak L. Suryanto, MM ; dan Bapak Drs. Mulyo Hendarto, MSP selaku dosen penguji Tesis yang telah memberikan banyak kritik, saran dan masukan yang tak terhingga dalam penyusunan tesis ini.
5. Kepala Kantor Wilayah VII PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dan Kepala Cabang PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Spoke Semarang Kepodang yang telah memberikan ijin untuk penelitian ini.

Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi – tingginya kepada orang – orang terkasih :

1. Papa dan Mama, atas support dan kesempatan yang diberikan dengan penuh kasih sayang sehingga Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan studi ini.
2. Adek – adek: Vidya; Vidi & Rina serta si kecil Fafan atas supportnya.
3. *My soul mate* Duddy , atas cinta kasih dan pengertiannya serta senantiasa mendorong penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Papa & Mama Heru Diyanto Soekarno, serta adik – adik : Devvy, Dian dan Diah atas supportnya.
5. Teman – teman Angkatan XVII-Sore : Agung Hanafi Moersito; Budi Permadi; Dwi Aryawan; Eliza Wahyu Ratna Sari; Erna Triastuti; Faiq Anung Nindito; Fitri Sumanti; Gamaria; Ika Rahayu; Muhamad Zakaria Fajrie; Nurwanto; Sofwan Hendra Wirawan; Sulistyanto; Susi Widyorini; Theresia Tarigan; Utariana Setiti; V Tri Wulandari; Wahyu Indrawanto; Yogi Bagoes Moediatno; dan Zainul Wiwoho . Terima kasih suasana kekeluargaan yang kita bina juga untuk Jogja, Pangandaran dan.....
6. Teman – Teman Teller di PT. Bank Mandiri cabang Semarang Kepodang : pak Taofik; pak Harno; mbak Sinung; mbak Oliv; mas Yuli; mas Agus; dek Shanti; dek Lia; mas Dudi; dan mas Fery... Atas dukungan dan pengertiannya selama ini.
7. Mas Sigit, Mas Mikael, Mas Budi Pranoto atas bantuannya yang tak terkira sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.

8. Dan semua pihak yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses kelancaran penulisan tesis ini.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, penulis berharap dibalik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk yang membaca serta bagi kajian yang lebih lanjut.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Semarang, Februari 2004

Penulis

Astanti Dian Vitalina

DAFTAR PUSTAKA

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sertifikasi.....	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Abstract.....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2. Manfaat Penelitian.....	8
1.4. Outline Penelitian.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	10
2.1 Konsep – konsep Dasar.....	10
2.1.1. Komitmen Organisasi.....	11
2.1.2. Konflik Peran.....	13
2.1.3. Ambiguitas Peran.....	14
2.1.4. Partisipasi dalam pengambilan keputusan.....	15
2.1.5. Kepuasan Kerja.....	16
2.1.6. Konflik peran terhadap kualitas pelayanan internal.....	19
2.1.7. Ambiguitas peran terhadap kualitas pelayanan internal.....	19
2.1.8. Partisipasi dlm pengambilan keputusan terhadap kualitas pelayanan internal.....	20
	21

2.1.9. Kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal.....	21
2.1.10. Kualitas pelayanan internal.....	22
2.2. Penelitian Terdahulu.....	23
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	29
2.4. Dimensional Variabel.....	30
2.5. Hipotesis dan Definisi Operasional.....	36
2.5.1. Hipotesis.....	36
2.5.2. Definisi Operasional Variabel.....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	39
3.1.1. Data Primer.....	40
3.1.2. Data Sekunder.....	40
3.2. Populasi.....	40
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	42
3.3.1. Angket.....	42
3.3.2. Studi Pustaka.....	43
3.4. Teknik Analisis.....	43
3.4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	43
3.4.2. Analisis Data.....	45
3.5. Kesimpulan.....	56
BAB IV ANALISIS DATA.....	58
4.1. Pendahuluan.....	58
4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	59
4.3. Data – data deskriptif.....	60
4.3.1. Identitas Responden.....	61
4.3.1.1. Masa Kerja Responden.....	61
4.3.1.2. Jenis Kelamin Responden.....	62
4.3.1.3. Asal Bank <i>ExLegacy</i>	63

4.3.1.4. Pendidikan terakhir Responden.....	64
4.4. Proses Pengujian dan Analisis Data.....	64
4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori.....	69
4.4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen...	69
4.4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen...	69
4.4.2. <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	73
4.4.3. Evaluasi atas asumsi – asumsi dari aplikasi SEM.....	81
4.4.3.1. Pengujian Normalitas Data.....	81
4.4.3.2. Pengujian <i>Outliers</i>	82
4.4.3.3. <i>Multivariate Outliers</i>	85
4.4.3.4. Pengujian <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	88
4.4.3.5. Pengujian Terhadap Nilai Residual.....	90
4.5. Pengujian Hipotesis.....	92
4.5.1. Pengujian Hipotesis 1.....	93
4.5.2. Pengujian Hipotesis 2.....	93
4.5.3. Pengujian Hipotesis 3.....	93
4.5.4. Pengujian Hipotesis 4.....	94
4.5.5. Pengujian Hipotesis 5.....	94
4.5.6. Pengujian Hipotesis 6.....	94
4.5.7. Pengujian Hipotesis 7.....	95
4.5.8. Pengujian Hipotesis 8.....	95
4.5.9. Pengujian Hipotesis 9.....	95
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	97
5.1. Pendahuluan.....	97
5.2. Simpulan Hipotesis.....	99
5.2.1. Simpulan Hipotesis 1.....	100
5.2.2. Simpulan Hipotesis 2.....	100
5.2.3. Simpulan Hipotesis 3.....	101

5.2.4. Simpulan Hipotesis 4.....	102
5.2.5. Simpulan Hipotesis 5.....	103
5.2.6. Simpulan Hipotesis 6.....	103
5.2.7. Simpulan Hipotesis 7.....	104
5.2.8. Simpulan Hipotesis 8.....	104
5.2.9. Simpulan Hipotesis 9.....	105
5.3. Simpulan Mengenai Masalah Penelitian.....	105
5.4. Implikasi Teoritis.....	107
5.5. Implikasi Manajerial.....	110
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	113
5.8. Agenda Penelitian Mendatang.....	115

Daftar Questioner

Daftar Pustaka

Lampiran - lampiran

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	29
Gambar 2.2 Model dari Variabel Konflik Peran.....	30
Gambar 2.3 Model dari Variabel Ambiguitas Peran.....	31
Gambar 2.4 Model dari Variabel Partisipasi dalam pengambilan keputusan..	32
Gambar 2.5 Model dari Variabel Kepuasan kerja.....	33
Gambar 2.6 Model dari Variabel Komitmen Organisasi.....	34
Gambar 2.7 Model dari Variabel Kualitas Pelayanan Internal.....	35
Gambar 4.1 <i>Path Diagram</i>	66
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	70
Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	75
Gambar 4.4 <i>Structural Equation Modelling</i>	79

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	20 Besar Pangsa Aset Perbankan Indonesia Per Des'02....	4
Tabel 2.1.	Daftar Penelitian terdahulu.....	25
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel.....	37
Tabel 3.1.	Daftar Sensus Responden.....	41
Tabel 3.2.	<i>Goodness of Fit Index</i>	54
Tabel 4.1.	Tabulasi Masa Kerja Responden.....	61
Tabel 4.2.	Jenis Kelamin Responden.....	62
Tabel 4.3.	Asal Bank <i>ExLegacy</i>	63
Tabel 4.4.	Pendidikan terakhir Responden.....	64
Tabel 4.5	<i>Goodness of Fit Index</i>	68
Tabel 4.6	Evaluasi <i>Overall Model Fit</i> Model pengukuran Konstruk Eksogen.....	71
Tabel 4.7	<i>Faktor Loadings Analysis</i> Konstruk – konstruk Eksogen..	73
Tabel 4.8	Hasil Perhitungan <i>Composite Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i> konstruk – konstruk Eksogen.....	74
Tabel 4.9	Evaluasi <i>Overall Model Fit</i> Model pengukuran Konstruk Endogen.....	76
Tabel 4.10	<i>Faktor Loadings Analysis</i> Konstruk – konstruk Endogen..	77
Tabel 4.11	Hasil Perhitungan <i>Composite Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i> konstruk – konstruk Endogen.....	78
Tabel 4.12	Evaluasi <i>Overall Model Fit Full Model SEM</i>	80
Tabel 4.13.	Uji Normalitas data.....	82
Tabel 4.14	Hasil Pengujian <i>Univariate Outliers</i>	84
Tabel 4.15	<i>Mahalanobis Distance</i>	86
Tabel 4.16	Analisis Parameter Estimasi untuk Model SEM.....	89

Tabel 4.17	<i>Standardized Residual Covariance</i>	91
Tabel 4.18	Hasil Hipotesis.....	96
Tabel 4.14	<i>Standardized Direct Effect</i>	92

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang masalah

Dalam persaingan bisnis global baik domestik maupun di pasar internasional yang sangat ketat perusahaan dituntut untuk bertahan hidup (*survive*). Perusahaan juga dituntut untuk terus berkembang dengan memberikan produk barang maupun jasa pada pelanggannya yang bermutu terbaik, *low price, fast best delivery and service* dibanding pesaingnya.

Lingkungan persaingan yang berubah-ubah dengan cepat mendorong perusahaan untuk mencari sarana-sarana untuk lebih kreatif dan lebih fleksibel guna menghadapi persaingan. Banyak perusahaan yang menghadapi tantangan persaingan ini dengan membangun komitmen organisasi dari para karyawannya dalam meningkatkan kualitas pelayanannya.

Didalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting terutama dalam pencapaian suatu tujuan. Melihat peranan manusia didalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa, maka diperlukan suatu penanganan, agar mereka dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan.

Sebelum melakukan peningkatan pelayanan kepada konsumen, dasar utama yang harus dibenahi adalah kualitas pelayanan internalnya terlebih dahulu. Kualitas

pelayanan internal diidentifikasi sebagai salah satu elemen dalam strategi kualitas pelayanan (Rynoso, Javier,1995). Apabila pelayanan internalnya rendah, maka tujuan akhir pelayanan kepada konsumen akan mengalami kegagalan. Scheider and Bowen,1993 menggambarkan bahwa dalam mempertimbangkan kebutuhan konsumen akan kualitas pelayanan, harus membenahi kebutuhan karyawan dalam organisasi tempat bekerjanya terlebih dahulu.

Karyawan atau pekerja harus memiliki kepekaan tentang organisasi dan dapat mengambil bagian sebagai pengambil keputusan dalam upaya membangun kualitas pelayanan yang memuaskan. Oleh karena itu dibutuhkan pengetahuan tentang desain pelayanan sehingga dapat diketahui bagaimana seseorang baik secara individu atau kelompok dapat memberikan kontribusi yang terbaik dalam kualitas pelayanan. Perusahaan seharusnya mempertimbangkan kebutuhan, keinginan, dan harapan – harapan khusus dari karyawan, bukan kebutuhan dari konsumen dan pimpinan/pemilik saja (Infobank, Maret 2003). Kualitas pelayanan internal yang optimal dapat diwujudkan melalui semangat kerja dan produktivitas yang tinggi dengan melaksanakan kerja sama antara karyawan, tingkat konsekuensi yang tinggi dan kedisiplinan. Kesemuanya itu dibangun melalui komitmen organisasi dari para karyawan.

Literatur pendidikan banyak dipenuhi dengan definisi tentang komitmen organisasional. Terdapat dua pandangan yang dominan dalam literatur- literatur atas masalah komitmen ini. Pandangan pertama melihat komitmen sebagai sebuah hal yang merefleksikan kekuatan identifikasi individu dengan organisasi dan

keterlibatannya dalam sebuah organisasi tertentu. Pandangan kedua melihat komitmen sebagai sebuah hal yang merefleksikan kurangnya kesempatan untuk penggantian karyawan dan/atau pengorbanan personal yang tinggi berkaitan dengan kepindahan dari sebuah organisasi/ perusahaan tertentu (Johnston, Mark W et al,1990).

Faktor – faktor untuk mengetahui adanya hubungan antara Komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan internal dalam penelitian ini adalah : konflik peran, Ambiguitas (ketidakjelasan) peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan kepuasan kerja. Dalam berbagai penelitian diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang negatif antara konflik peran dan Ambiguitas peran terhadap komitmen organisasi (Boshoff Christo and Gerhard Mels,1995). Sedangkan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Boshoff Christo and Gerhard Mels,1995) serta kepuasan kerja mempunyai hubungan positif terhadap komitmen organisasi (Babakus, Emit et al, 1999).

Pelayanan adalah kemampuan sebuah perseroan atau organisasi yang mengelola kepuasan pelanggan melalui produk, proses dan sumber daya manusia (SDM). Bank yang ingin mengembangkan sistem pelayanannya selalu mempersiapkan apa saja yang harus dilakukannya. PT. Bank Mandiri (Persero) merupakan lembaga keuangan perbankan yang terbentuk melalui merger dari 4 (empat) bank pemerintah yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Export Import dan Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO). Dalam penelitian ini disebut Bank *ex- Legacy*. Sejak berdirinya pada tanggal 2 Oktober 1998, pihak manajemen

PT Bank Mandiri (Persero) menempatkan banknya sebagai Bank terbesar di Indonesia dilihat dari pangsa pasar (ditampilkan dalam Tabel 1.1).

TABEL 1.1
20 Besar Pangsa Aset
Perbankan Indonesia
Per Desember 2002

P	Nama Bank	Aset Total (Rp. Juta)	Pangsa (%)	Dana Pihak Ketiga * (Rp. Juta)
1	Bank Mandiri	250,394,689	22.98	184,035,204
2	Bank Negara Indonesia	125,623,157	11.53	96,714,999
3	Bank Central Asia	117,304,586	10.77	103,700,801
4	Bank Rakyat Indonesia	86,344,896	7.93	69,615,703
5	Bank Danamon Indonesia	46,911,346	4.31	34,898,240
6	Bank Internasional Indonesia	36,325,265	3.33	29,147,593
7	Permata Bank	28,027,532	2.57	21,892,462
8	Bank Tabungan Negara	27,071,977	2.48	19,899,204
9	Lippobank	25,200,175	2.31	22,062,195
10	Citibank	24,562,360	2.25	18,491,248
11	Bank Niaga	22,837,562	2.1	17,905,659
12	Bank Panin	15,940,612	1.46	11,000,829
13	Bank Bukopin	14,129,266	1.3	11,433,447
14	Bank Buana Indonesia	13,281,358	1.22	11,450,215
15	HSBC	12,809,956	1.18	9,975,259
16	Bank Mega	12,410,570	1.14	9,917,631
17	ABN- AMRO Bank	11,693,161	1.07	9,473,745
18	Deutsche Bank	11,610,731	1.07	7,655,820
19	Bank NISP	10,811,350	0.99	8,296,073
20	Standard Chartered Bank	8,899,794	0.82	6,058,438
	Total 18 Bank lain	187,252,033	17.19	132,082,217

* = terdiri atas giro, tabungan, dan deposito berjangka

Sumber : Biro riset Infobank (Infobank, No. 292 , Agustus 2003)

Perbedaan budaya kerja diantara keempat bank hasil merger tersebut, mensyaratkan perlu dibangun suatu Komitmen organisasi bersama bagi karyawan PT Bank Mandiri (Persero). Sebagaimana telah diuraikan diatas tujuan dibangunnya komitmen organisasi tersebut adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan internal dalam lingkungan PT. Bank Mandiri (Persero). Budaya merupakan suatu tatanan dari sistem organisasi secara menyeluruh dimana terdapat pengaruh tentang keefektifan lingkungan organisasi tersebut. Maksudnya apabila pengaruh multi budaya dalam perusahaan merger tersebut rendah maka akan meningkatkan kepercayaan diri,loyalitas dalam diri masing – masing karyawan (Pablo, AL ,1994)

Perbedaan budaya dari Bank *ex-Legacy* tersebut antara lain pada struktur organsasi, *job description*, sistem kenaikan jabatan/jenjang karir dan sebagainya. Sehingga dimungkinkan seseorang dalam satu unit kerja/ bagian yang sama dengan beban kerja yang sama pula tetapi penghasilan masing – masing karyawan berbeda.

Manajemen meliputi perencanaan, pengarahan , pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan – keputusan dan tindakan – tindakan perusahaan yang berkaitan dengan strategi. Strategi dapat diartikan sebagai rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran – sasaran perusahaan. Untuk dapat melaksanakan rencana yang berskala besar dan berorientasi jangka panjang, diperlukan pengembangan sasaran dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih. Dalam penelitian ini, sasaran jangka pendek khususnya yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pada PT.

Bank Mandiri (Persero) Tbk adalah membentuk karyawan yang profesional dalam bidang perbankan dengan tidak meninggalkan keharmonisan suasana kerja.

1.2 RUMUSAN MASALAH

PT. Bank Mandiri (Persero) yang merupakan hasil merger dari empat bank pemerintah yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Export Import, dan Bank Pembangunan Indonesia, yang selanjutnya dalam penelitian ini disebut Bank *Ex Legacy*. Karena terbangun dari berbagai macam budaya yang dibawa oleh masing – masing Bank *Ex Legacy* tersebut, maka perlu kajian lebih lanjut untuk mengetahui tingkat komitmen organisasi karyawan dalam hubungannya terhadap kualitas pelayanan internal dari PT. Bank Mandiri (Persero).

Adanya perbedaan struktur organisasi, *job description*, sistem kenaikan jabatan/ jenjang karir tersebut maka perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui ada tidaknya kesenjangan sosial dari masing – masing karyawan. Schraeder Mike(2001) dalam penelitiannya tentang efek merger terhadap sikap para karyawan terlihat adanya penurunan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi organisasi antara sebelum dan sesudah merger. Hal ini teridentifikasi dengan adanya kenaikan tingkat stress, persepsi adanya ketidakpastian dan tingkat absensi yang tinggi pada masa transisi tersebut. Atas dasar pemikiran tersebut diatas maka dalam penelitian ini diambil suatu *Research question* untuk mengetahui seberapa besar pengaruh konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi

dalam pengambilan keputusan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan internal.

Penelitian dilakukan pada karyawan level manager dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel komitmen organisasi tersebut terhadap kualitas pelayanan internal pada masing – masing unit kerjanya.

1.3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah :mengidentifikasi dan menganalisis sejauh mana komitmen organisasi meningkatkan kualitas pelayanan internal.

Secara spesifik penelitian ini bertujuan menguji secara empiris variabel – variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi dan berdampak pada kualitas pelayanan internal,a.1 :

1. Menganalisis pengaruh konflik peran terhadap komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal.
2. Menganalisis pengaruh Ambiguitas peran terhadap komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal.
3. Menganalisis pengaruh partisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal.

4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal.
5. Menganalisis komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan internal.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat dari penulisan/ penelitian ini antara lain :

1. Sebagai sarana penelitian/ pengujian mengenai pengaruh konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi untuk peningkatan kualitas pelayanan internal suatu perusahaan.
2. Sebagai bahan referensi bagi penelitian dan pengembangan ilmu lebih lanjut.
3. Sebagai salah satu sumber informasi untuk menyusun perencanaan, strategi dan program pengembangan sumber daya manusia, agar dapat terus mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan performa dan kualitas pelayanan internal.

1.4. **Outline Penelitian**

Untuk memberikan gambaran isi penelitian secara keseluruhan maka disajikan outline sebagai berikut :

– Bab I. Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, *outline* penelitian.

– Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan model

Bab ini menguraikan konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan , kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal dengan kerangka pemikiran teoritis.

– Bab III Metode Penelitian

Bab ini berisi desain dan obyek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sample, metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

– Bab IV Analisis Data

Bab ini berisi pemaparan tentang gambaran umum obyek penelitian, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis penelitian.

– Bab V Kesimpulan dan Implikasi Manajerial

Bab ini berisi kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori – teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Konsep-konsep Dasar

Beberapa penelitian dalam perilaku organisasional menyatakan bahwa konsep pemasaran internal merupakan hal yang penting dalam meningkatkan pemasaran. Pada kenyataannya, beberapa literatur yang melengkapi data dalam penelitian ini menyatakan bahwa karyawan dan isu organisasional secara langsung berhubungan dengan kepuasan dan perilaku konsumen (Reynoso Javier,1995). Selain hal tersebut ditunjukkan pula bahwa persepsi karyawan dan konsumen merupakan sikap dan tujuan awal dimana masing – masing saling berhubungan.

Kualitas pelayanan merupakan suatu sistem dimana terdapat batasan – batasan mengenai praktek persepsi organisasional antara karyawan dan konsumen. Schneider and Bowen,1985 mengemukakan bahwa praktek sumber daya manusia dalam suatu perusahaan mengacu pada orientasi pelayanan baik pada konsumen internal maupun eksternal juga bermacam – macam pengaruh dari kualitas pelayanan yang mereka terima.

Dalam sektor pelayanan, hubungan atara pemasaran dan perilaku organisasional mengutamakan kepentingan dari kedinamisan intern dari organisasi dalam konteks jaringan interaksi antara konsumen dan karyawan untuk kepuasan konsumen.

Manajemen tingkat atas, hubungan antar departemen, dan organisasional merupakan faktor – faktor yang dapat ditemukan untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan dari perusahaan hubungannya dengan komitmen organisasi (Jaworski and Kohli,1993)

2.1.1.Komitmen Organisasi

Ada 2 pendekatan yang secara jelas dikembangkan untuk mendefinisikan komitmen. Pendekatan perilaku mengatakan bahwa manusia menghubungkan diri mereka sendiri terhadap organisasi daripada mengikuti alternatif okupasi yang lain. Ini berbeda, dengan pendekatan secara sikap, atau secara psikologis, mendefinisikan komitmen sebagaimana identifikasi individu dengan nilai dan tujuan organisasi, sikap yang loyal terhadap perusahaan (komitmen organisasi), dan keterlibatan yang tinggi dalam aktivitas kerja (Job commitment), dalam penelitian ini lebih menekankan pada komitmen organisasi

Umumnya diyakini bahwa individu yang mempunyai komitmen dengan organisasi dalam melakukan usaha-usaha yang lebih banyak sebagai buktinya. Beberapa studi, yang kesemuanya menggunakan ukuran kerja keras memberikan dukungan empiris bagi pernyataan ini.. Sager dan Johnston (1989) menemukan tingkat komitmen yang secara positif berkaitan dengan usaha pada tenaga penjualan dari sebuah perusahaan manufaktur Nasional.

Secara spesifik kurangnya hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja mungkin disebabkan karena gagalnya mempertimbangkan usaha tersebut sebagai salah satu mediator. Anggapan yang umum adalah bahwa mereka yang menghargai keanggotaan organisasional adalah mereka yang mau melakukan usaha tentang hal tersebut yang pada akhirnya nanti menyebabkan tingginya tingkat kinerja (Mowday, Porter dan Steers, 1982).

Johnson et al. (1987) mengemukakan komitmen organisasi dihubungkan dengan *salesforce turnover*, meskipun Weiner dan Vardi's (1980) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berhubungan dengan usaha penjualan diantara para agen asuransi, konsepsi baru saja tersebut menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi, usaha dan performa Chonco, 1986).

Dalam situasi penjual, Sujan dan Weiz (1986) menyatakan bahwa tenaga penjual yang memiliki komitmen organisasi dianggap mempunyai perasaan memiliki dan juga keberadaan emosional yang membuat mereka terfokus pada isi kerja mereka daripada konsekuensi dari kinerja mereka. Pegawai yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Mungkin pernyataan yang paling banyak mengatakan memperhatikan pada komitmen dibuat oleh Brett et al. (1995, p 270) yang menyatakan, " Pada saat ini tidak ada konsensus dalam dimensi ini (Komitmen) dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi perilaku". Meskipun kekurangan konsensus, dimana terdapat dua hal yang mendasari tema pada literatur. Pertama, komitmen dapat benar-benar

dipertimbangkan seperti sebagaimana sikap atau tingkah laku. Kedua, dimana pertanyaan dari apa gagasan yang dapat dibuat dari satu dimensi, sebagaimana dalam komitmen terhadap organisasi, atau bilamana ada banyak komitmen bagi seorang individu – sebagaimana komitmen untuk sebuah pekerjaan atau karir sebaik komitmen terhadap organisasi.

2.1.2. Konflik Peran

Yang dimaksud dengan konflik peran dalam penelitian ini adalah tingkat ketidaksesuaian dari pengharapan yang dikomunikasikan ke pemegang peran oleh pengirim atau pemberi peran, dimana seorang karyawan merasa apa yang dilakukannya tidak sesuai dengan kata hati mereka atau tidak pernah dan tidak biasa melakukan sesuatu diluar dari kebiasaan.(Michaels RE dkk, 1997,h.30). Konflik peran timbul pada seorang karyawan jika terdapat tuntutan dari dua pihak yang sama – sama harus didahulukan.

Konflik peran adalah pertentangan antara harapan dari suatu bagian atau antara aspek – aspek dari sebuah peran *Role conflict* didefinisikan sebagai tingkat ketidaksesuaian dari pengharapan yang dikomunikasikan ke pemegang peran oleh pengirim atau pemberi peran(Peterson, Mark F, et al , 1995)..

Boshoff Christo(1995) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa konflik peran mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi

2.1.3. Ambiguitas Peran

Hal yang sering terjadi bersamaan dengan konflik peran adalah ambiguitas peran yang terjadi karena kurangnya informasi yang diperlukan pekerja mengenai persyaratan dan prosedur kerja. Sedangkan menurut Michaels dkk (1997, h.30) *role ambiguity* didefinisikan sebagai tingkat dimana adanya informasi yang tidak jelas tentang pengharapan yang berkaitan dengan sebuah peran dan metode untuk memenuhi pengharapan peran yang diketahui dan atau konsekuensi dari kinerja pasar tertentu. Faktor yang berhubungan dengan ambiguitas peran meliputi koordinasi arus kerja, pelanggaran dalam rantai komando, dan kecukupan komunikasi .

Ambiguitas peran adalah suatu ketidakpastian tentang tindakan apa yang akan dilakukan untuk pengambilan suatu peran (Peterson Mark F et al, 1995). Menurut Sumrall, Delia A and Rose Sebastianelli, 1999, Ambiguitas peran adalah suatu persepsi ketika seseorang merasa adanya ketidakpastian tentang pekerjaannya.

Role ambiguity didefinisikan sebagai tingkat dimana informasi yang tidak jelas tentang pengharapan yang berkaitan dengan sebuah peran dan metode untuk memenuhi pengharapan peran yang diketahui dan konsekuensi dari kinerja peran tertentu (Michaels RE, Day RL dan Joachimsthalter, 1997). Boshoff Christo (1995) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa ambiguitas peran mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi

2.1.4. Partisipasi dalam pengambilan keputusan

Partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan adalah suatu studi operasional dalam upaya peningkatan kualitas produk, komitmen organisasi dan hasil – hasil lainnya yang dapat dicapai perusahaan (Pasework, W.R & Strawser,J.R, 1994)

Partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan sarana yang penting untuk merespon adanya ketidakjelasan atau kesenjangan yang terjadi pada lingkungan organisasi secara keseluruhan (Wheatley ,1992 dalam Ashmos DP et al, 1998). Wheatley juga mengatakan hambatan terpenting dalam upaya meningkatkan partisipasi seseorang/ karyawan untuk mengambil keputusan adalah adanya sikap keragu- raguan dan takut terhadap efek/ dampak dari keputusan yang diambil tersebut.

Partisipasi tersebut merupakan mekanisme sarana pertukaran informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mencapai informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaannya (Mia,1989).

Partisipasi dalam pengambilan keputusan biasanya dibangun pada saat dimana seseorang / pegawai ingin mengetahui tentang isu- isu atau masalah yang muncul dalam perusahaan . Top manager membangun respon tersebut yang menjadi dasar untuk mengetahui bagaimana reaksi pegawai terhadap isu yang berkembang (Ashmos,Donde p.,1998)

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H3 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap
Komitmen organisasi**

2.1.5. Kepuasan Kerja

Dalam suatu organisasi, karyawan merupakan mediator yang akan memberikan kepuasan kepada konsumennya (Moris Ted, 1996). Karyawan dapat mencari informasi tentang apa yang diharapkan oleh konsumen, yang pada akhirnya dapat menjadikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam merebut pasar. Indikasi kunci dari kepuasan karyawan diukur dengan mengetahui bagaimana obyektivitas dari kinerja perusahaan yaitu mempertemukan rencana sumber daya manusia dan manajemen.

Kepuasan kerja biasanya didefinisikan secara luas yaitu dimana tenaga kerja atau karyawan mempunyai orientasi yang positif terhadap pekerjaan mereka atau sikap mereka kepada pekerjaan mereka (Smith, Kendall dan Hullin,1969 dalam Cramer,1996, h.389). Locke (1976) dalam Luthan (1998, h.176) menyatakan bahwa kepuasan kerja dasarnya adalah merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai akibat dari apresiasi pekerja terhadap pekerjaan tertentu. Sedangkan menurut Williams dan Hazer (1986) kepuasan kerja adalah orientasi efektif dari pekerja secara individual terhadap pekerjaannya dan karakteristiknya.

Penelitian – penelitian mengenai kepuasan kerja umumnya menguji kaitan antara kepuasan kerja dengan implikasinya atau konsekuensinya dari faktor – faktor

penyebabnya. Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kerja individual, kinerja organisasional, tingkat perputaran kerja, dan kemangkiran.

Church(1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang dimiliki seorang pekerja. Dalam hal ini yang dimaksud sikap (*attitude*) adalah yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor – faktor yang spesifik seperti pengawasan, upah, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengakuan terhadap kecakapan, penilaian kerja yang sehat, hubungan sosial di dalam pekerjaan, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan – keluhan, dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap para pekerja. Pengertian yang lebih baik tentang kepuasan kerja baru dapat dicapai melalui suatu pendekatan yang lebih luas dengan lebih banyak faktor yang harus dipertimbangkan.

Mc Nesse – Smith (1996) dan Kirkman & Shapiro(2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapannya di masa mendatang. Judge et al (1993) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap (*attitude*) suatu keadaan kognitif yang ada dalam diri seseorang (*Internal Cognitive State*).

Kepuasan kerja mendapat tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi (Luthans,1998). Ia mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman kerjanya. Seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap

pekerjaannya, mengindikasikan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya seseorang yang memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya mengindikasikan orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya.

Robbins,1996 menyatakan bahwa ada 3 dimensi penting untuk memahami kepuasan kerja yaitu :

- a. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap kondisi pekerjaan yang tidak dapat dilihat tapi hanya dapat diperkirakan saja.
- b. Kepuasan kerja sering ditentukan melalui seberapa jauh apa yang diperoleh pekerja sesuai atau melebihi pengharapannya.
- c. Melihat kepuasan kerja pada beberapa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan.

Dari berbagai pendapat sebelumnya mengenai kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa persepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

2.1.6. Konflik peran terhadap kualitas pelayanan internal

Konflik peran secara umum menghasilkan konsekuensi yang negatif terhadap individu. Dalam mencapai kualitas pelayanan internal dalam perusahaan, manager atau supervisor dapat membantu para individu untuk menetralsir konflik peran tersebut melalui komitmen organisasi khususnya komitmen pegawai/pekerja kepada atasannya atau manajernya (Kraye, Karl J, 1986). Kraye juga mengatakan bahwa dalam membangun komitmen tersebut dilakukan dengan cara mengaktifkan komunikasi dua arah diantara pegawai / pekerja dan manajernya.

(Hartline.,Michael D,1996) dalam penelitiannya tidak dapat menemukan hubungan langsung antara konflik peran terhadap kualitas pelayanan internal. Dalam menempatkan variabel konflik peran dan ambiguitas peran kedalam model dasar, oleh Hartline digambarkan bahwa konflik peran dan ambiguitas peran sudah ada terlebih dahulu dibanding respon pekerja lainnya.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H5 : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal

2.1.7. Ambiguitas peran terhadap Kualitas pelayanan internal

Dalam penelitian empirisnya, Parasuraman, Berry and Zeithaml(1990) tidak menemukan pengaruh langsung dari ambiguitas peran terhadap kualitas pelayanan

internal. Efek dari konflik peran dan ambiguitas peran dalam kualitas pelayanan internal merupakan mediator dari respon pekerja .

Ambiguitas peran pada seorang pekerja terjadi karena kurangnya informasi efektif yang dibutuhkan, sehingga mengakibatkan menurunnya tingkat kepuasan kerja (Hartline Michael, 1996). Harline juga tidak menemukan hubungan langsung antara ambiguitas peran dengan kualitas pelayanan, tetapi mempunyai pengaruh langsung negatif terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitiannya, Mark W. Johnston et al (1990) mengemukakan bahwa ambiguitas peran mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H6 : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal

2.1.8. Partisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap kualitas pelayanan internal

Dalam pengambilan suatu keputusan, seseorang harus mempertimbangkan beberapa faktor yang dibutuhkan, antara lain apakah keputusan yang dihasilkan nantinya dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan termasuk mempertimbangkan keprofesionalan (Michell.v-w, 1994). Dalam dunia usaha, suatu keputusan penting yang dibuat oleh seorang pengambil keputusan harus menjadikan

bahan pertimbangan apakah akan memperluas, mempertahankan, atau melanjutkan bisnisnya (Mc Carthy et al, 1993). Dalam penelitiannya, McCarthy mengemukakan bahwa suatu pengambilan keputusan dapat memberikan efek psikologis dalam suatu peran.

Hasil dari suatu proses pengambilan keputusan mempunyai dua persepsi yaitu kualitas keputusan atau perselisihan faham, dimana keduanya dapat menunjukkan tingkat loyalitas dari tim pengambil keputusan(Dooley, Robert S, 1999).Dooley juga mengatakan dalam suatu perusahaan bahwa proses pengambilan keputusan yang baik harus disertai dengan komunikasi dan pertukaran informasi yang baik pula, supaya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H7 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal

2.1.9. Kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal

Dalam operasionalnya, kepuasan kerja karyawan mengacu pada beberapa faktor antara lain: hubungan dengan supervisor, gaji dan fasilitas, kesempatan untuk berkembang, hubungan antar karyawan dan pelanggan (Brown and Peterson , 1996). Apabila interaksi antara faktor – faktor tersebut diatas sesuai dengan harapan karyawan,maka akan menghasilkan kepuasan karyawan.

Pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan jalan memperbaiki kualitas pelayanan internal. Sedangkan kualitas pelayanan internal sendiri dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Hallowel Roger et al, 1996). Roger mengatakan bahwa kebutuhan kepuasan karyawan mengacu pada dua kebutuhan dasar yaitu kebutuhan akan ekonomi (gaji dsb) dan kebutuhan *non* ekonomi . Untuk kebutuhan kepuasan terhadap *non* ekonomi diperoleh dalam bentuk kualitas pelayanan internal. Hasil penelitian Roger menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dengan kualitas pelayanan internal yang terpenuhi mempunyai kekuatan yang lebih besar dibandingkan kepuasan akan pendapatan atau keuntungan (kebutuhan ekonomi).

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H8 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal

2.1.10. Kualitas Pelayanan Internal

Kualitas pelayanan internal adalah tingkat kepuasan karyawan terhadap pelayanan yang diterima dalam lingkungan perusahaannya (Hallowell, Roger et al, 1996)

Dalam penelitiannya, De Cotiis and Summers, 1977 dalam Boshof mengemukakan bahwa kualitas pelayanan internal berhubungan komitmen organisasi yang dibangun dalam perusahaan.

Beberapa organisasi mempertimbangkan implementasi dari total kualitas manajemen (*Total Quality Manajement/TQM*) sebagai suatu filosofi untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam pasar (Linda L Stanley and Joel D. Wisner,1998). Perusahaan atau organisasi akan mengembangkan bermacam program perbaikan secara kontinue untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi secara konsisten dan pelayanan untuk konsumen eksternal. Dewasa ini sangat penting mempertimbangkan kualitas pelayanan internal dalam mempertimbangkan konsumen internalnya. Sebagian besar karyawan tidak berhadapan langsung dengan konsumen eksternalnya, tetapi bekerja melalui fungsi internal dengan menghadapi produk, pelayanan dan informasi. Kualitas pelayanan internal sangat penting karena menunjukkan kecakapan organisasi untuk menemukan kebutuhan konsumen eksternal.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H9 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal

2.2. Penelitian terdahulu

Penelitian yang berhubungan dengan komitmen organisasai maupun kualitas pelayanan internal telah banyak dilakukan dan menunjukkan variabel yang berbeda antara penelitian yang satu dengan penelitian lainnya. Berikut penelitian terdahulu yang pernah dilakukan antara lain yang dilakukan oleh : Boshoff.Christo (1995) .

Penelitian ini berjudul “*A Causal model to evaluate the relationship among supervision, role stress, organizational commitment and Internal Service Quality*”. Variabel independen yang digunakan yaitu konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, pertimbangan dan inisiatif dalam pertimbangan. Sedangkan variabel dependen berupa kualitas pelayanan internal yang diukur melalui komitmen organisasi. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik peran dan ambiguitas peran berhubungan secara negatif terhadap komitmen organisasi, sedangkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, pertimbangan dan inisiatif dalam struktur berhubungan negatif terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal.

Penelitian lain dilakukan oleh Ashmos, DP and Duchon Dennis (1998) yang meneliti adanya pengaruh besarnya partisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap lingkungan internal perusahaan.

Untuk peneliti lainnya disajikan dalam Tabel 2.1:

Tabel 2.1

Daftar Penelitian terdahulu

Pengarang;Judul & Terbitan Journal	Tujuan penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian dan Uji Hipotesa
<p>Ashmos,DP and Duchon Dennis, "Participation in Strategic Decision Making : The role of Organizational Predisposition and Issue Interpretation"</p> <p>Decision Sciences, Volume 29 Number 1 Winter 1998</p>	<p>Penelitian untuk mengetahui pengaruh besarnya partisipasi dalam pengambilan keputusan hubungannya dengan lingkungan internal perusahaan</p>	<p>Regresi</p>	<p>Hasil Penelitian :</p> <p>Penelitian ini mengindikasikan adanya tingkat ketidakpastian pengambilan keputusan dalam menghadapi isu – isu strategi dalam lingkungan organisasi</p> <p>H1: Partisipasi dalam pengambilan keputusan akan mempunyai pengaruh yang besar dalam organisasi dimana top manajer lebih bisa melihat adanya kesempatan dibanding ancaman</p> <p>H2 : Partisipasi lingkungan internal dalam strategi pengambilan keputusan akan berpengaruh dalam organisasi</p> <p>H3 :Peran orientasi perusahaan dapat diinterpretasikan terhadap isu yang bersifat ancaman</p>
<p>Moshavi Dan, and Terborg James R "The Job satisfaction and performance of contingent and regular</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kepuasan kerja antara Customer Service</p>	<p>Regresi</p>	<p>Hasil Penelitian :</p> <p>Menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh</p>

<p><i>customer service representatives"</i> International Journal of Service Industry Management, Vol. 13 No. 4, 2002</p>	<p>Representatif(CSRs) sementara (temporer) dan Tetap</p>		<p>positif terhadap kinerja. dalam penelitian ini CSRs temporer mempunyai tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibanding CSRs tetap</p> <p>Ditemukan pula bahwa tidak ada hubungan positif antara status pekerjaan dan kinerja.</p> <p>H1 : CSRs temporer menurunkan modal tenaga kerja dibanding CSRs tetap</p> <p>H2 : CSRs temporer memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibanding CSRs tetap</p> <p>H3 : Modal ketenagakerjaan menjadi mediator dalam hubungannya antara status pekerjaan dan kepuasan kerja</p> <p>H4 : CSRs temporer memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandin CSRs tetap.</p> <p>H5 : Modal ketenaga kerjaan dan kepuasan kerja menjadi mediator penghubung antara status pekerjaan dan kinerja</p>
<p>Boshoff Christo & Gerhard Mels" <i>A Causal model to evaluate the relationship among</i></p>	<p>Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam</p>	<p>SEM</p>	<p>Hasil penelitian : Bahwa sikap dan persepsi karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja</p>

<p><i>supervision, role stress, organizational commitment and Internal Service Quality</i>" European Journal of Marketing Vo. 29 No 2,1995 , pp.23-42</p>	<p>pengambilan keputusan, pertimbangan, inisiatif dalam struktur</p>		<p>kualitas pelayanan. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa kepuasan konsumen dapat diraih sesudah kepuasan karyawan terpenuhi.</p> <p>H1 : Konflik peran mempunyai pengaruh negatif terhadap Komitmen organisasi H2 : Ambiguitas peran mempunyai pengaruh negatif terhadap Komitmen organisasi H3 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh positif terhadap Komitmen organisasi H4 : Pertimbangan mempunyai pengaruh positif terhadap Komitmen organisasi H5 : Inisiatif dalam struktur mempunyai pengaruh positif terhadap Komitmen organisasi H6 : Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal</p>
---	--	--	---

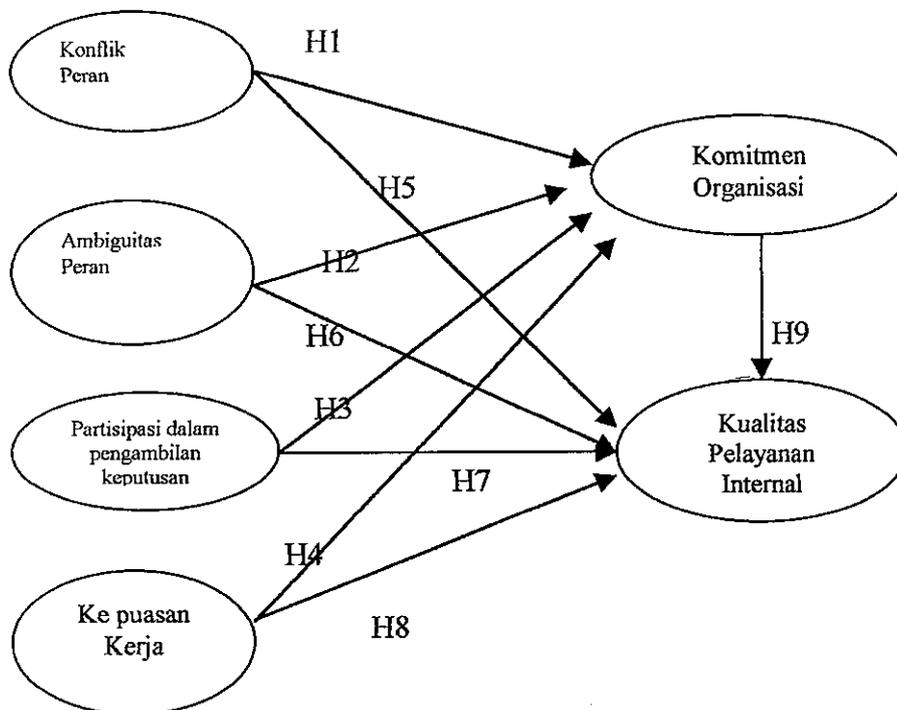
<p>Hallowel Roger, <i>"Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for management"</i>, Human Resource Planning, 2002</p>	<p>Penelitian mengenai kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan internal. Studi dilakukan di perusahaan asuransi di US untuk mengidentifikasi beberapa elemen dalam hipotesis sebuah organisasi untuk mempengaruhi kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan internal</p>	<p>Regresi</p>	<p>Ada keterikatan signifikansi secara statistik antara beberapa pengukuran dari internal servqual dan kemampuan pelayanan. Hasil dari analisa menyimpulkan bahwa perusahaan yang menerapkan diferensiasi yang berbasis pada kepuasan pelanggan dapat memperoleh keuntungan dari apa yang karyawan frontliner dan manajer lakukan dalam melayani customer.</p>
---	--	----------------	--

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar dibawah menjelaskan model konseptual dalam studi ini. Konstruksi dan hubungan antar model-model tersebut akan dijelaskan secara rinci berikut ini.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



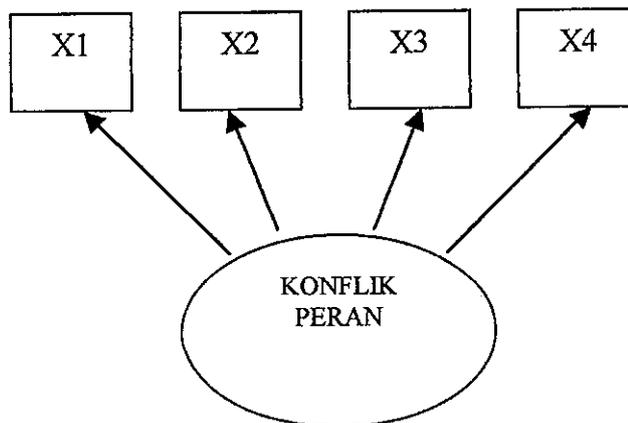
Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

2.4. Dimensional Variabel

Variabel konflik peran yaitu : Peraturan pekerjaan, penugasan dari atasan, sumber daya yang ada, pelanggaran – pelanggaran yang dilakukan.

Gambar 2.2

Model dari Variabel Konflik Peran



Keterangan :

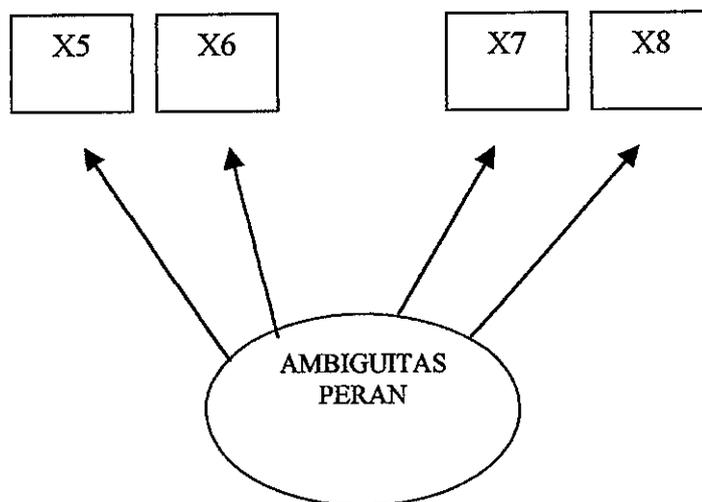
- X1 : Peraturan pekerjaan
- X2 : Penugasan dari atasan
- X3 : Sumber daya yang ada
- X4 : Pelanggaran – pelanggaran yang dilakukan

Sumber : Floyd, Steven, W. and Lane, Peter, J, 2000

Variabel Ambiguitas peran dibentuk dari enam indikator yaitu ketidak jelasan tanggung jawab, ketidakjelasan rencana kerja, ketidakjelasan membagi waktu, ketidakjelasan batas kekuasaan, ketidakjelasan pengharapan diri sendiri, ketidakjelasan mengenai sesuatu yang telah dilakukan.

Gambar 2.3

Model dari Variabel Ambiguitas Peran



Keterangan :

X5 : Ketidakjelasan tanggung jawab

X6 : Ketidakjelasan rencana tujuan

X7 : Ketidakbisaan membagi waktu

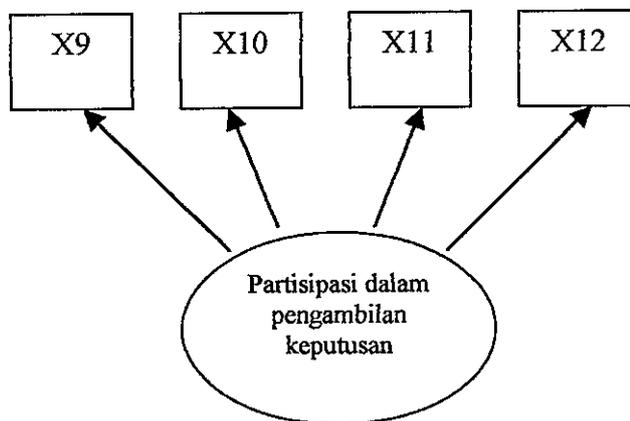
X8 : Ketidakjelasan batas kekuasaan

Sumber : Fisher, RT, 2001

Variabel Partisipasi dalam pengambilan keputusan dibentuk dari lima indikator yaitu : Mengangkat isu/ permasalahan, Klarifikasi masalah, Alternatif umum, Evaluasi alternatif, Pilihan alternatif.

Gambar 2.4

Model dari Variabel Partisipasi dalam pengambilan keputusan



Keterangan :

X9 : Mengangkat isu/ problem

X10 : Klarifikasi masalah/ problem

X11 : Alternatif umum

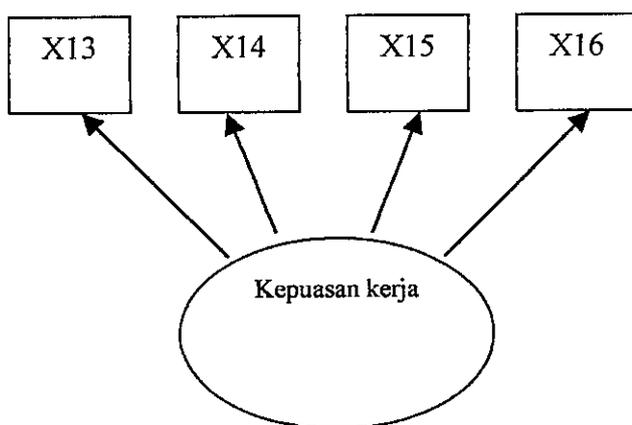
X12 : Pilihan alternatif

Sumber : Ashmos, Donde P and Mc Daniel, Reuben, Jr., 1996

Variabel Kepuasan kerja dibentuk dari lima indikator yaitu : hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, gaji atau upah, kesempatan untuk maju atau promosi

Gambar 2.5

Model dari Variabel Kepuasan kerja



Keterangan :

X13 : Hubungan dengan rekan kerja

X14 : Hubungan dengan atasan

X15 : Gaji atau upah

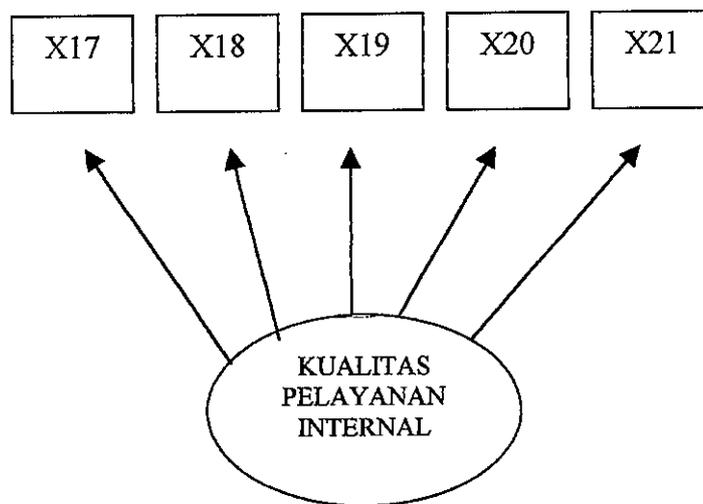
X16 : Kesempatan untuk maju / promblem

Sumber : Moshavi, Dan., and Terborg, James R., 2002

Varibel Komitmen organisasi dibentuk dari tiga indicator yaitu : komitmen pegawai pada pekerjaannya, komitmen pegawai pada rekan sekerjanya, komitmen pegawai pada organisasinya, komitmen pegawai pada atasannya dan komitmen pegawai pada dirinya sendiri(kepercayaan diri).

Gambar 2.6

Model dari Variabel Komitmen Organisasi



Keterangan :

X17 : Komitmen pegawai pada pekerjaannya

X18 : Komitmen pegawai pada rekan sekerjanya

X19 : Komitmen pegawai pada organsasi/ perusahaannya

X20 : Komitmen pegawai pada atasannya

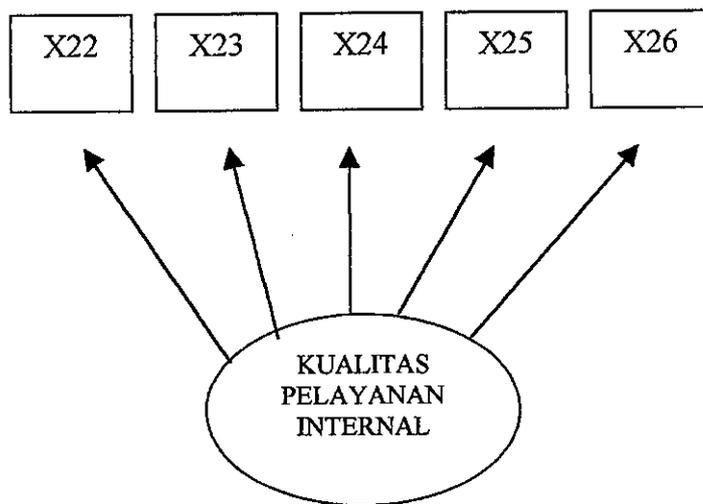
X21 : Komitmen pegawai pada dirinya sendiri(kepercayaan diri)

Sumber : Boshof, Christo and Mels, Gerhard, 1995

Varibel Kualitas pelayanan internal dibentuk dari lima indikator yaitu :
Membangun kepercayaan, Tanggung jawab, Kecakapan, Komunikasi dan Keramahan

Gambar 2.7

Model dari Variabel Kualitas pelayanan Internal



Keterangan :

X22 : Membangun kepercayaan

X23 : Tanggung jawab

X24 : Kecakapan

X25 : Komunikasi

X26 : Keramahan

Sumber : Reynoso Javier, and Moores Brian, 1995

2.5.Hipotesis dan Definisi Operasional

2.5.1.Hipotesis

Dengan didasarkan atas model kerangka kerja diatas, yang dibangun dan diujikan untuk mencapai penelitian yang obyektif, diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi**
- H2 : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi**
- H3 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi**
- H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi**
- H5 : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal**
- H6 : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal**
- H7 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal**
- H8 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal**
- H9 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal**

2.5.2. Definisi Operasional Variabel

Untuk lebih memperjelas pengertian masing – masing variabel, dalam studi ini diuraikan definisi operasional variabel sebagai berikut

Tabel 2.2.

Definisi Operasional Variabel

Item	Definisi Operasional	Indikator Variabel	Pengukuran
Konflik peran (<i>Role conflict</i>)	Tingkat ketidaksesuaian atau kerancuan dalam pengharapan peran.	<ul style="list-style-type: none"> – peraturan pekerjaan – penugasan dari atasan – sumber daya yang ada – pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan – pengarahan pekerjaan 	10 point skala pada item – item pertanyaan untuk mengukur 4 indikator konflik peran
Ambiguitas peran/ Ketidakjelasan peran (<i>Role Ambiguity</i>)	Tingkat dimana informasi yang jelas dalam hal kebijakan perusahaan tidak mencukupi yang seharusnya berfungsi sebagai panduan dan memberikan pengetahuan tentang segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan di perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> – ketidakjelasan tanggung jawab – ketidakjelasan rencana tujuan – ketidakbisaan membagi waktu – ketidakjelasan batas kekuasaan 	10 point skala pada item – item pertanyaan untuk mengukur 4 indikator Ambiguitas peran

Partisipasi dalam pengambilan keputusan (<i>Participation in decision making</i>)	Tingkat dimana seseorang/ karyawan mempunyai pengaruh dalam pengambilan keputusan di pekerjaannya.	<ul style="list-style-type: none"> - mengangkat isu/problem - klarifikasi masalah/ problem - alternatif umum - pilihan alternatif. 	10 point skala pada item – item pertanyaan untuk mengukur 4 indikator partisipasi dalam pengambilan keputusan
Kepuasan kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	Tingkat dimana seseorang mencapai tingkat yang diharapkan dalam pekerjaannya	<ul style="list-style-type: none"> - hubungan dengan rekan kerja - hubungan dengan atasan - gaji atau upah - kesempatan untuk maju. 	10 point skala pada item – item pertanyaan untuk mengukur 4 indikator kepuasan kerja
Komitmen Organisasi (<i>Organization Commitment</i>)	Tingkat dimana seorang pekerja memiliki kepercayaan kuat dan dapat menerima tujuan – tujuan dan nilai – nilai organisasinya dan sebuah ketersediaan untuk melakukan usaha	<ul style="list-style-type: none"> - komitmen pegawai pada pekerjaannya - komitmen pegawai pada rekan sekerjanya - komitmen pegawai pada organisasi/ perusahaannya. - Komitmen pegawai pada atasannya - Komitmen pegawai pada dirinya sendiri(kepercayaan diri) 	10 point skala pada item – item pertanyaan untuk mengukur 5 indikator komitmen organisasi
Kualitas Pelayanan Internal (<i>Internal service Quality</i>)	Tingkat dimana terpenuhinya pelayanan dalam intern perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> - membangun kepercayaan - tanggung jawab - kecakapan - komunikasi - keramahan 	10 point skala pada item – item pertanyaan untuk mengukur 5 indikator kualitas pelayanan internal

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini berdasarkan permasalahan yang diteliti, maka peneliti menggunakan jenis/tipe penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Sebagai penelitian relational, fokusnya terletak pada penjelasan hubungan-hubungan antara variabel.

Ada 2 (dua) data yang digunakan dalam menjawab hipotesis penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi.

Kerangka kerja teoritis yang dibangun menetapkan bahwa komitmen organisasional menentukan kualitas pelayanan internal. Komitmen organisasional dan Kualitas pelayanan internal merupakan variabel dependen. Sedangkan konflik peran, Ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan Kepuasan kerja merupakan variabel independen.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini berdasarkan permasalahan yang diteliti, maka peneliti menggunakan jenis/tipe penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Sebagai penelitian relational, fokusnya terletak pada penjelasan hubungan-hubungan antara variabel.

Ada 2 (dua) data yang digunakan dalam menjawab hipotesis penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti .Sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi.

Kerangka kerja teoritis yang dibangun menetapkan bahwa komitmen organisasional menentukan kualitas pelayanan internal. Komitmen organisasional dan Kualitas pelayanan internal merupakan variabel dependen. Sedangkan konflik peran, Ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan Kepuasan kerja merupakan variabel independen.

3.1.1 Data Primer.

Yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah *top manager* dan *middle manager* di PT. Bank Mandiri Kanwil VII atau lebih dikenal dengan sebutan *officer*.

3.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau pihak lain (Umar, 1999, p.42).

Dalam hal ini data sekunder berupa : hasil laporan kegiatan , data statistik untuk mengetahui jumlah *officer* PT. Bank Mandiri se Kanwil VII Jateng & DIY, serta literatur-literatur beserta sumber-sumber lainnya yang ada kaitannya dengan penelitian.

3. 2. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 1996, p.115), populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto,1996,p.115). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,1999). Singarimbun (1991, p.149-150) menyatakan sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *officer* di PT. Bank Mandiri Kanwil VII yang berjumlah 172 orang.

Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk SEM, menurut Hair (1995) adalah antara 100 sampai dengan 200 sampel. Atas dasar data tersebut diatas, maka penelitian ini menggunakan sensus untuk memperoleh data. Artinya seluruh anggota populasi sebanyak 172 manajer cabang dan cabang pembantu serta kantor kas dari bank Mandiri di Wilayah Jawa Tengah yang telah berpengalaman dan semuanya sudah memenuhi masa kerja diatas 5 tahun, dimasukkan sebagai responden dalam penelitian ini. Adapun jumlah responden yang akan diambil atas dasar sensus dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.1

Daftar sensus Responden

Nama Kantor	Jabatan Responden	Jumlah Kantor	Jumlah Responden	Total Responden
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kantor Wilayah	HR Provider, Officer	1	8	8
Kantor Cabang Hub	Hub Manager, HOM, OM, CM, RM, RO, CSO	2	7	14
Kantor Cabang Spoke	Spoke Manager, RO, CSO. COS Officer	25	4	100
Kantor Bank Mandiri Prioritas	CM, CSO	1	2	2
Kantor Cabang Pembantu	COM, CSR	24	2	48
TOTAL		53	23	172

Sumber : Modul SOP, HR Provider, PT. Bank Mandiri Kanwil VII Jateng & DIY,

2003

Keterangan :

HRP : Human Resource Provider
HOM : Hub Outlet Manager
OM : Operation Manager
CM : Commercial Manager
RM : Relationship Manager
RO : Retail Officer
CSO : Customer Service Officer
COM : Cash Outlet Manager
CSR : Customer Service Representative

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode yang dipergunakan dalam pengumpulan data yang dipergunakan adalah sebagi berikut :

3.3.1 Angket

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu memberikan secara langsung daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para responden yaitu pejabat cabang, cabang pembantu dan kantor kas Bank Mandiri di Wilayah Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup.

Angket tertutup dipakai untuk mendapatkan data tentang dimensi – dimensi dari konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor / nilai sebagai berikut

:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/ sangat setuju :

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.3.2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan – bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal – jurnal, literature – literature, serta sumber – sumber lain seperti dari data intern Bank Mandiri Kanwil Jawa Tengah yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

3.4. Teknik Analisis

3.4.1 Uji Validitas (Validity) dan Reliability

a) Uji Validity

Merupakan kemampuan dari *construct indicator* untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah akurat atau belum. Kalau sudah akurat maka variable atau konstruk tersebut dapat dilanjutkan, sedangkan apabila belum akurat maka perlu dilakukan pengujian ulang. Tujuan yang utama dari kedua uji tersebut yaitu untuk menguji indikator – indikator yang dirumuskan dalam pertanyaan agar penelitian tersebut *reliable dan valid*. Disini para ahli akan memberikan keputusan : instrumen

dapat digunakan tanpa perbaikan, ada perbaikan dan mungkin dirombak. Yang dimaksud para ahli yaitu ahli pemasaran, ahli statistik, dan calon responden, Sugiyono (1999. p.114).

b) Uji Reliabilitas (*reliability*)

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair *et al* (1995,p.642)

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots$$

Keterangan :

Standar loading diperoleh dari *standardized loadingi* untuk tiap- tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

$\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indicator. *Measurement error* didapat dari $1 - \text{reliabilitas}$ dari indicator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$

3.4.2 Analisis Data

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi – dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar factor yang telah diidentifikasi dimensi – dimensinya itu (Ferdinan, 2002, p.7).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. *Confirmatory Faktor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk menkonfirmasikan faktor – faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variable.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variable.

Menurut Ferdinand, (2002, p. 33-65) untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah – langkah berikut ini :

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber – sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang

dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand, 2002. p. 34-35)

2. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam *path diagram* untuk mempermudah melihat hubungan -- hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Didalam SEM dikenal "*construct*" atau "faktor" yaitu konsep -- konsep daengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel -- variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand, 2002).

Dalam menggambar *path diagram*, hubungan antar *construct* ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk -- konstruk yang dibangun dalam *path diagram* dibedakan menjadi dua kelompok konstruk yaitu

konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut :
(Ferdinand, 2002, p.41-43) :

a. Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs)

Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruk Endogen (*Endogenous construscts*)

Konstruk endogen adalah faktor – faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi Diagram Alur (*Path diagram*) ke dalam persamaan.

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram*, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2002,p.44-45):

1) Persamaan – persamaan structural (*Structural equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error}$$

- 2) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Konsep Eksogen	Konsep Endogen
X1 = λ 1 konflik peran + ϵ 1	X17 = λ 17 kmitmen organisasi + ϵ 17
X2 = λ 2 konflik peran + ϵ 2	X18 = λ 18 kmitmen organisasi + ϵ 18
X3 = λ 3 konflik peran + ϵ 3	X19 = λ 19 kmitmen organisasi + ϵ 19
X4 = λ 4 konflik peran + ϵ 4	X20 = λ 20 kmitmen organisasi + ϵ 20
X5 = λ 5 ambiguitas peran + ϵ 5	X21 = λ 21 kmitmen organisasi + ϵ 21
X6 = λ 6 ambiguitas peran + ϵ 6	X22 = λ 22 kualits pely internal + ϵ 22
X7 = λ 7 ambiguitas peran + ϵ 7	X23 = λ 23 kualits pely internal + ϵ 23
X8 = λ 8 ambiguitas peran + ϵ 8	X24 = λ 24 kualits pely internal + ϵ 24
X9 = λ 9 Parts. dlm pngam kep + ϵ 9	X25 = λ 25 kualits pely internal + ϵ 25
X10 = λ 10 Parts.dlm pngam kep + ϵ 10	X26 = λ 26 kualits pely internal + ϵ 26
X11 = λ 11 Parts dlm pngam kep + ϵ 11	
X12 = λ 12 Parts dlm pngam kep + ϵ 12	
X13 = λ 13 kpuasan krj + ϵ 13	
X14 = λ 14 kpuasan krj + ϵ 14	
X15 = λ 15 kpuasan krj + ϵ 15	
X16 = λ 16 kpuasan krj + ϵ 16	

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

a. Kovarians \times Korelasi

SEM merupakan alat analisis berbasis kovarians. Matriks kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matriks kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 200, p.46-47). Matriks varians/ kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan – hubungan kausalitas (Hair, dkk, 1996 dalam Ferdinand, 2002)

b. Ukuran Sampel

Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil – hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair dkk (dalam Ferdinand, 2000,) menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif adalah antara 100 – 200. Dalam penelitian ini semua anggota dalam populasi diambil sebagai sampel.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah – langkah berikut ini) Ferdinand, 2002) :

- 1) Model diestimasi berulang kali dengan *starting value* yang berbeda – beda. Bila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi terjadinya problem identifikasi.
- 2) Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila *overall fix indexnya* berubah total dan berbeda jauh dari sebelumnya, maka dapat diduga terdapat problem identifikasi. Cara untuk mengatasi problem identifikasi adalah dengan membaerikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis. Hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila hal ini dilakukan, hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Oleh karena itu bila setiap esimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2002,).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Dalam langkah ini dilakukan telaah terhadap berbagai criteria *goodness-of-fit*.

Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi – asumsi SEM.

Berikut ini akan diuraikan mengenai evaluasi atas asumsi – asumsi SEM yang harus dipenuhi (Ferdinand,2002,) :

Asumsi – asumsi SEM

- 1) Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila model yang dikembangkan mempunyai 20 estimated parameter, maka minimum sampel adalah sebanyak 100.
- 2) Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- 3) *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai – nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi – observasi lainnya. Dapat dilakukan treatment pada *outliers* ini asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. *Outliers* dapat muncul dalam empat kategori antara lain :

- Pertama, *outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
 - Kedua, *outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain. Tetapi terdapat penjelasan mengenai munculnya nilai ekstrim itu.
 - Ketiga, *outliers* muncul karena suatu alasan tetapi tidak diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab – sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
 - Keempat, *outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Ini disebut dengan *multivariate outliers*.
- 4) Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Treatment yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

Uji kesesuaian dan uji statistik

Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* untuk digunakan dalam menguji sebuah model :

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik untuk memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2002,)
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2002). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand,2002)
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit* (Ferdinand, 2002).
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2002)

- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dkk, 1995 dalam Ferdinand, 2002) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dalam tabel dibawah ini disajikan indeks – indeks yang dipakai untuk menguji *Goodness of Fit* dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.2

Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut – off Value
χ^2 - Chi Square	Diharapkan kecil
Sinificance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/ DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada langkah ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat perjanjian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5 % dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Kemudian , bila nilai residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah

alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair,dkk, 1995 dalam Ferdinand, 2002). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

Indeks modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila peneliti mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2002).

3.5 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada Bab II, dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh berupa data primer yang berasal dari penyebaran angket yang langsung disampaikan kepada responden. Karena keterbatasan waktu, biaya, tempat dan kesulitan responden, maka sampel yang diambil atas dasar sensus sebanyak 100 responden yang dianggap telah cukup mewakili.

Tipe penelitian dan orientasi penelitian disesuaikan dengan pendapat / peneliti terdahulu. Sebagian besar adalah uji kausal (sebab akibat), dengan berbasis pada teori yang relevan.

Untuk pemodelan yang sesuai digunakan SEM (*Structural Equation Modelling*), sementara data yang terkumpul ditabulasikan menggunakan bantuan program SPSS (*Special Package for Social Science*), selanjutnya diolah dengan menggunakan AMOS versi 4.0 untuk keakuratan hasil, analisa besaran standar ditentukan dengan mengacu pada kelayakan ujinya.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Bab ini akan menguraikan gambaran umum obyek penelitian, data deskriptif, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis dan simpulan bab. Selanjutnya hasil dari uraian bab IV ini digunakan untuk menjawab penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab I dan bab II dengan harapan dari permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan jawaban yang memberikan implikasi akademik/ teoritis maupun implikasi manajerial yang sangat berguna bagi praktisi bisnis. Pada penelitian ini, 172 buah kuesioner telah disebar kepada responden yang dalam hal ini adalah *officer* pada PT. Bank Mandiri se- Jateng dan DIY. Namun jumlah kuesioner yang kembali hanya 140 buah. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 140 responden.

Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software AMOS 4.01, dimana analisis data dengan SEM terdiri dari tujuh tahap (Hair *et al.*, 1995) untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

4.2. **Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Bank Mandiri didirikan tanggal 2 Oktober 1998 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 75 tahun 1978 dan Keputusan Menteri Keuangan No. 448/KMK.01/1998 serta Akta Pendirian No. 10 tanggal 2 Oktober 1998 yang dibuat oleh Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No.C2-16561.HT.01.Th.98 tanggal 2 Oktober 1998 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 97 tanggal 4 Desember 1998. Tambahan Berita Negara No. 6859/1998.

Pendirian Bank Mandiri dilakukan dengan sistem penggabungan atas seluruh saham – saham pemerintah (kecuali satu saham) dalam masing – masing Bank bergabung serta penyetoran sejumlah uang tunai sebagai pembayaran atas modal pendirian Bank Mandiri.

Setelah restrukturisasi ke –empat Bank bergabung selesai dilaksanakan, maka dilakukan merger secara hukum yang didasarkan atas izin Bank Indonesia dalam Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 1/9/KEP.GPI/1999 tanggal 29 Juli 1999 mengenai penggabungan Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO) serta Bank Ekspor Import Indonesia (BEII) secara efektif sejak tanggal 31 Juli 1999. Dengan demikian Bank Mandiri memulai beroperasi tanggal 1 Agustus 1999. Sebagai tahap berikutnya dilaksanakan program rekapitulasi yang sebelumnya telah dikonsultasikan dengan Dewan Perwakilan Rakyat.

Visi perusahaan adalah “ Bank Terpercaya Pilihan Anda”, dan Misi Perusahaan adalah berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar; mengembangkan

sumber daya manusia professional; memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder; melaksanakan manajemen terbuka; dan peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

Sebagaimana tercantum dalam pasal 4 Undang – Undang No. 7 tahun 1992 tentang perbankan serta sebagaimana disebutkan dalam Akta Pendirian Bank Mandiri No. 10 tanggal 2 Oktober 1998, pasal 3 ayat 1, maksud dan tujuan Bank Mandiri adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dari program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya di bidang perbankan dengan menerapkan prinsip – prinsip Perseroan Terbatas.

4.3. Data – data Deskriptif

Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil – hasil penelitian. Data deskriptif penelitian hendaknya juga disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair *et al*, 1995). Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi obyek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh responden, yaitu *officer* pada PT. Bank Mandiri se- Jateng & DIY. Data deskriptif objek penelitian ini memberikan beberapa informasi secara sederhana dari objek penelitian yang terkait dengan model penelitian yang dikembangkan.

4.3.1. Identitas Responden

Berikut tabulasi tentang identitas responden :

4.3.1.1. Masa kerja Responden :

Tabel 4.1.

Tabulasi Masa kerja responden

Masa kerja (dihitung dari <i>Exlegacy</i>)	Jumlah Responden	Persentase
Kurang dari 5 tahun	0	0 %
6 s.d. 10 tahun	26	18,57 %
11 s.d. 15 tahun	48	34,29 %
Lebih dari 16 tahun	66	47,14 %
TOTAL	140	100 %

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil tabulasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja lebih dari 16 tahun yaitu sebesar 47,14 % dari total responden. Sedangkan tidak ada responden yang mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun.

4.3.1.2. Jenis Kelamin :

Tabel 4.2.

Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki – laki	104	74,29 %
Perempuan	36	25,71 %
Total	140	100 %

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil tabulasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki – laki yaitu 74,29 % dari total responden.

4.3.1.3. Asal Bank *ExLegacy*

Tabel 4.3.

Asal Bank *ExLegacy* Responden

Asal Bank <i>ExLegacy</i>	Jumlah Responden	Persentase
Bank Bumi Daya (BBD)	36	25,71 %
Bank Dagang Negara (BDN)	42	30 %
Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO)	28	20 %
Bank Export Import Indonesia (BEII)	34	24,29 %
Total	140	100 %

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil tabulasi menunjukkan bahwa responden terbanyak berasal dari Bank Dagang Negara yaitu sebesar 30 % dari seluruh responden, kemudian berturut – turut responden dari Bank Bumi Daya, Bank Export Import Indonesia, dan Bank Pembangunan Indonesia.

4.3.1.4. Pendidikan terakhir responden

Tabel 4.4.

Pendidikan terakhir Responden

Pendidikan terakhir	Jumlah responden	Persentase
SMA	0	0 %
Diploma	5	10,71 %
Strata 1 (S1)	117	83,57 %
Strata 2 (S2)	8	5,71 %
Total	140	100 %

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil tabulasi menunjukkan hasil bahwa sebagian besar responden berpendidikan terakhir Strata 1 (S1) yaitu sebesar 83,57 % dari total responden. Sedangkan tidak ada responden yang berpendidikan terakhir SMA.

4.4. Proses Pengujian dan Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) yang terdiri dari :

1. Pengembangan model berdasarkan teori.

Model teoritis dalam penelitian ini telah ditampilkan pada Bab II bagian kerangka pemikiran teoritis. Model penelitian ini terdiri 26 indikator yang dimaksudkan

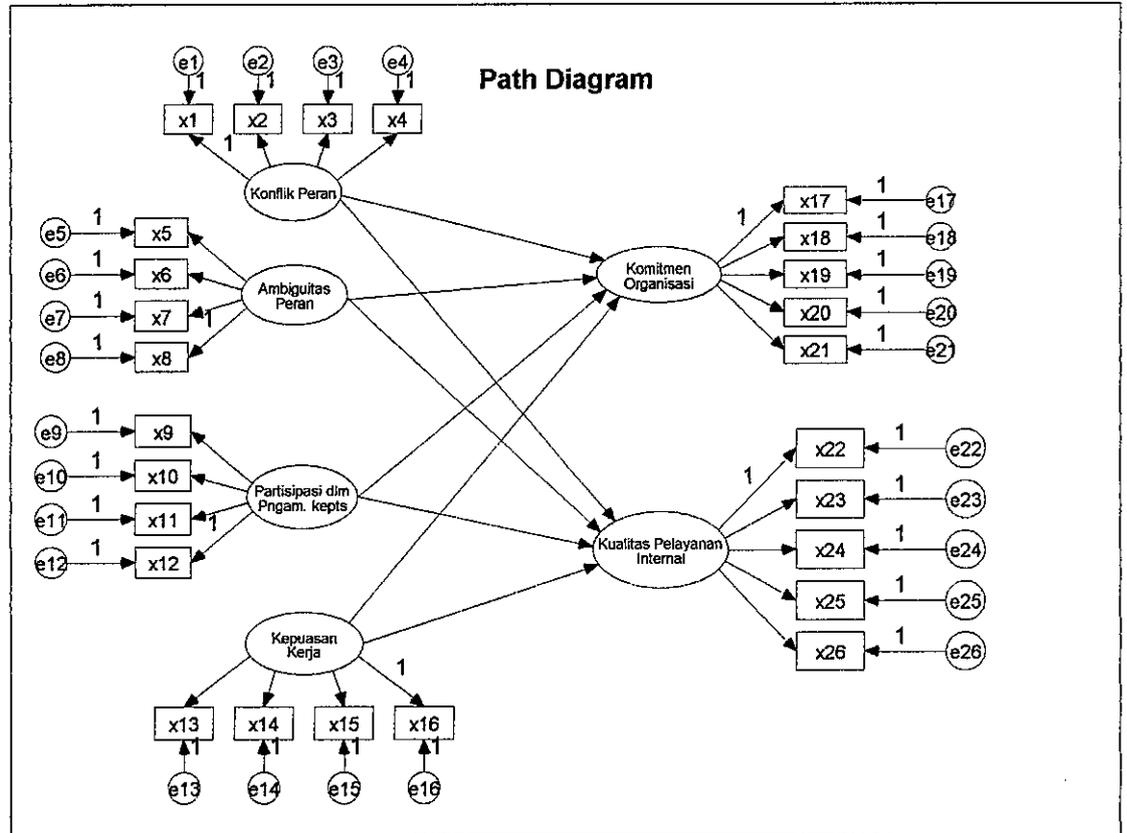
untuk menguji hubungan kausalitas antara konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kepuasan kerja dengan komitmen organisasi serta hubungan kausalitas antara komitmen organisasi dengan kualitas pelayanan internal.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Dalam alur untuk pengujian model penelitian disusun berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan disajikan pada gambar 4.1. berikut :

Gambar 4.1.

Path Diagram



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan structural dan model pengukuran.

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan, yang terdiri dari :

a. Persamaan – persamaan structural (*structural equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

Konstruk endogen = Konstruk eksogen + Konstruk endogen + *error*

- b. Persamaan model pengukuran (*measurement model*) yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk.

Persamaan structural dan persamaan model pengukuran telah disajikan pada bagian metode penelitian (bab III).

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi. Tipe estimasi model yang digunakan adalah MLE (*Maximum Likelihood Estimation*).

5. Menilai masalah identifikasi persamaan.

Problem identifikasi model adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala – gejala identifikasi antara lain :

- *Standard Error* pada satu atau beberapa koefisien yang sangat besar.
- Muncul angka – angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($> 0,90$)

6. Evaluasi criteria *goodness-of-fit*

Pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini dilaksanakan melalui telaah terhadap criteria *goodness of fit* yang diajukan oleh para pakar SEM seperti telah disebutkan pada bab III. Adapun criteria atau nilai kritis *goodness of fit* suatu model penelitian adalah seperti pada tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.5
Goodness of fit Index

<i>Goodness-of- Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
<i>Chi square (χ^2)</i>	Diharapkan kecil
Significance probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\leq 2,00$
CMIN/DF	$\geq 0,95$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2000

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori

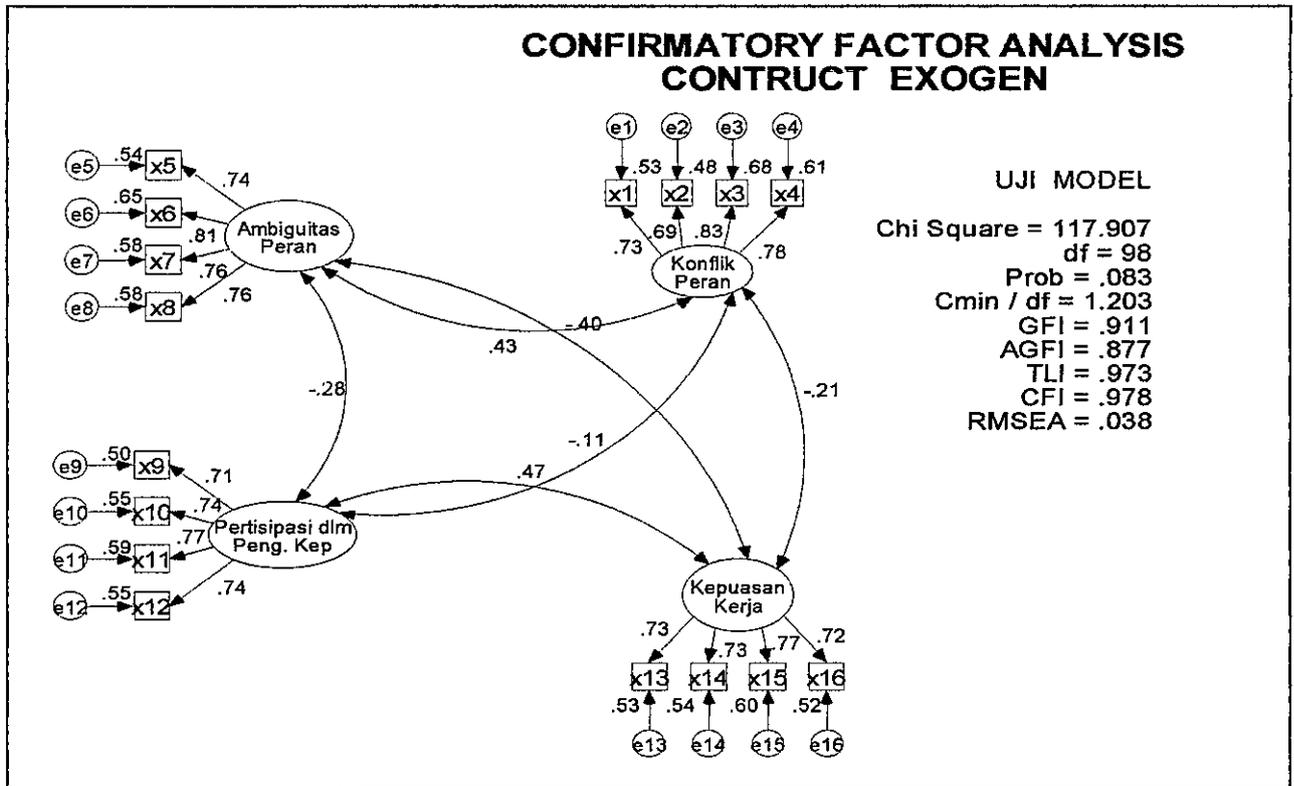
Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori (CFA = *Confirmatory Faktor Analysis*) dilakukan secara terpisah untuk konstruk – konstruk eksogen dan konstruk – konstruk endogen dimana prosedur analisis faktor konfirmatori mengacu pada Hair *et al.* (1995) yaitu:

1. Analisis *overall model fit*;
2. Analisis *faktor loadings* dan signifikansi *faktor loadings*;
3. Analisis reliabilitas dan validitas.

4.4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk – konstruk eksogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori
Konstruk Eksogen



Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2003)

Langkah pertama dalam analisis faktor konfirmatori adalah menguji kelayakan model secara keseluruhan (*overall model fit*) yaitu dengan melihat kriteria – kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit index*). Dalam penelitian ini kriteria – kriteria yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*, χ^2/df

ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA, dan CFI dengan ambang batas (*recommended values*) merujuk pada Ferdinand (2000) sebagaimana telah ditampilkan pada tabel sebelumnya.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria – kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan. Hasil lengkap untuk evaluasi *overall model fit* ditampilkan pada tabel 4.2

Tabel 4.6

**Evaluasi Overall Model Fit
Model Pengukuran Konstruk Eksogen**

Goodness- of-fit Indices	Cut off	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chi square (χ^2)</i>	$\leq 122,108^*$	117,907	<i>Good Fit</i>
<i>Significance Prob (P)</i>	$\geq 0,05$	0,083	<i>Good Fit</i>
CMIN/DF (χ^2/df)	$\leq 2,00$	1,203	<i>Good Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,911	<i>Good Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,877	<i>Marginal Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,973	<i>Good Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,978	<i>Good Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,038	<i>Good Fit</i>

* *Chisquare* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 98$

Setelah model dinyatakan *Fit* dengan data, langkah kedua analisis faktor konfirmatori adalah menganalisis besaran dan tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing – masing indikator menuju konstruk latennya (*faktor loadings analysis*). Hasil analisis terhadap besaran *factor Loading* mempunyai nilai lebih dari 0,707 sebagaimana disarankan oleh Gefen *et al.* (2000)

Critical value (C.R.) untuk setiap *loading faktor* atau *regression weight* atau *standardized estimate* menunjukkan bahwa seluruhnya berada diatas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa *measured variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator – indikator dari konstruk – konstruk eksogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini.

Hasil analisis *faktor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel dibawah

ini :

Tabel 4.7
Faktor Loadings Analysis
Konstruk – Konstruk Eksogen

		Variabel Eksogen	<i>Faktor Loadings</i>	C.R.
x1	←	Konflik Peran	0,726	
x2	←	Konflik Peran	0,693	7,481
x3	←	Konflik Peran	0,825	8,658
x4	←	Konflik Peran	0,783	8,345
x8	←	Ambiguitas Peran	0,762	
x7	←	Ambiguitas Peran	0,762	8,635
x6	←	Ambiguitas Peran	0,808	9,112
x5	←	Ambiguitas Peran	0,738	8,366
x12	←	Partisipasi dlm pengamb. keptan	0,739	
x11	←	Partisipasi dlm pengamb. keptan	0,767	8,032
x10	←	Partisipasi dlm pengamb. keptan	0,740	7,809
x9	←	Partisipasi dlm pengamb. keptan	0,708	7,516
x16	←	Kepuasan Kerja	0,719	
x15	←	Kepuasan Kerja	0,774	7,940
x14	←	Kepuasan Kerja	0,732	7,603
x13	←	Kepuasan Kerja	0,729	7,581

Sumber : data primer diolah, 2003

Langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas. Seperti yang telah dijelaskan pada Bab III bahwa pengujian reliabilitas adalah mengukur sejauhmana indikator – indikator dapat merepresentasikan atau mengindikasikan konstruk latennya (Hair *et al.*, 1995) . Hasil perhitungan *composite reliability* dan

variance extracted dengan menggunakan rumus – rumus diatas dirangkum dan disajikan dalam tabel dibawah ini(proses perhitungan terlampir) ;

Tabel 4.8
Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*
Konstruk – Konstruk Eksogen

Konstruk Eksogen	<i>Composite Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Konflik Peran (4)*	0,844	0,576
Ambiguitas peran (4)	0,852	0,590
Partispasi dlm pengamb. keptusan (4)	0,827	0,545
Kepuasan Kerja (4)	0,828	0,546

Sumber : Data penelitian yang diolah,2003

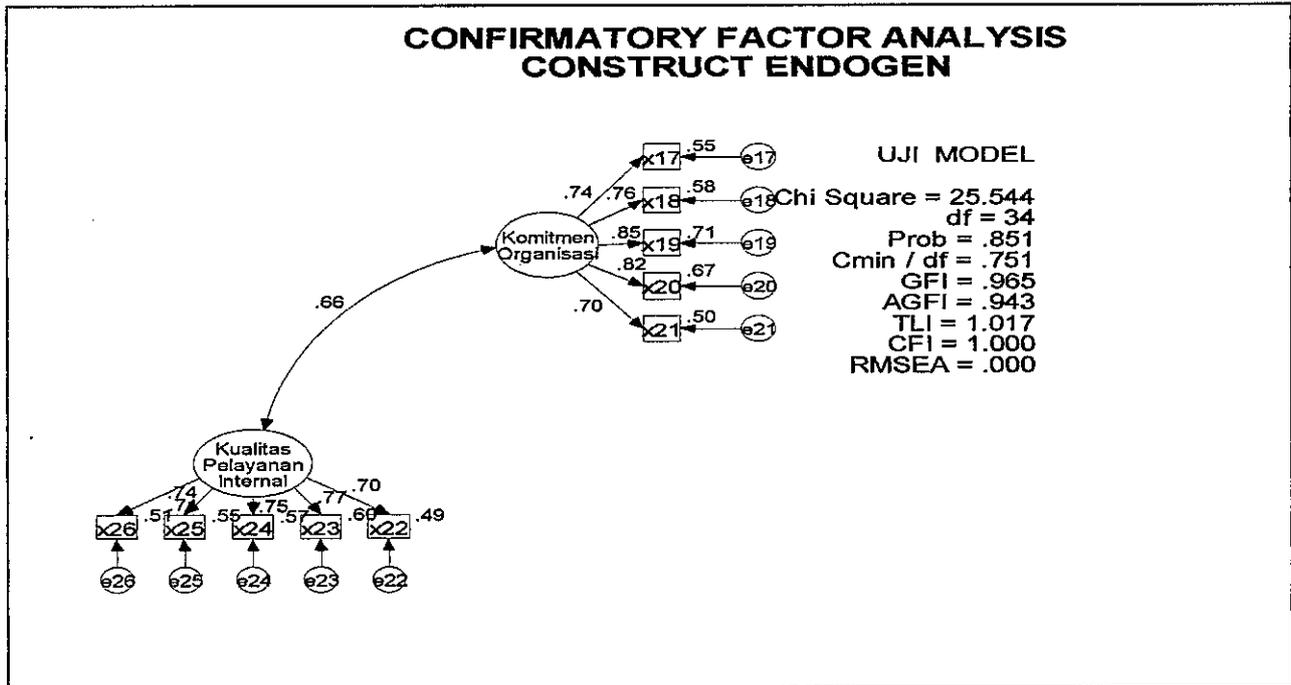
Keterangan : * = jumlah indikator

Secara keseluruhan hasil perhitungan reliabilitas untuk konstruk – konstruk eksogen menunjukkan kekuatan indikator – indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk latennya.

4.4.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen . yaitu pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten/ konstruk laten dalam model penelitian, yaitu Komitmen organisasi dan Kualitas pelayanan internal disajikan pada gambar berikut ini :

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori
Konstruk Endogen



Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2003)

Sebagaimana analisis konfirmatori untuk konstruk eksogen, langkah pertama dalam analisis faktor konfirmatori adalah menguji kelayakan model secara keseluruhan (*overall model fit*) yaitu dengan melihat kriteria – kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit index*) hasil estimasi kemudian dibandingkan dengan *recommended values for good fit*. Dalam penelitian ini kriteria – kriteria yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*, χ^2/df ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA, dan CFI dengan ambang batas (*recommended values*) merujuk pada Ferdinand (2000) sebagaimana telah ditampilkan pada tabel sebelumnya.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria – kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan. Hasil lengkap untuk evaluasi *overall model fit* ditampilkan pada tabel 4.4

Tabel 4.9.

**Evaluasi Overall Model Fit
Model Pengukuran Konstruk Endogen**

<i>Goodness- of-fit Indices</i>	<i>Cut off</i>	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chi square (χ^2)</i>	$\leq 48,602^*$	25,544	<i>Good Fit</i>
<i>Significance Prob (P)</i>	$\geq 0,05$	0,851	<i>Good Fit</i>
<i>CMINDF (χ^2/df)</i>	$\leq 2,00$	0,751	<i>Good Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,965	<i>Good Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,943	<i>Good Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	1,017	<i>Good Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	1,000	<i>Good Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	<i>Good Fit</i>

* *Chisquare* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 34$

Setelah model dinyatakan *Fit* dengan data, langkah kedua analisis faktor konfirmatori adalah menganalisis besaran dan tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing – masing indikator menuju konstruk latennya (*faktor loadings analysis*). Hasil analisis terhadap besaran *factor Loading* mempunyai nilai lebih dari 0,707 sebagaimana disarankan oleh Gefen.

Critical value (C.R.) untuk setiap *loading faktor* atau *regression weight* atau *standardized estimate* menunjukkan bahwa seluruhnya berada diatas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%)maupun 2,58(pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa *measured variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator – indikator dari konstruk – konstruk eksogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis *faktor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.10
Faktor Loadings Analysis
Konstruk – Konstruk Endogen

		Variabel Endogen	<i>Faktor Loadings</i>	C.R.
x17	←	Komitmen Organisasi	0,744	
x18	←	Komitmen Organisasi	0,759	8,794
x19	←	Komitmen Organisasi	0,845	9,819
x20	←	Komitmen Organisasi	0,818	9,510
x21	←	Komitmen Organisasi	0,704	8,127
x22	←	Kualitas Pelayanan Internal	0,701	
x23	←	Kualitas Pelayanan Internal	0,772	8,104
x24	←	Kualitas Pelayanan Internal	0,754	7,944
x25	←	Kualitas Pelayanan Internal	0,739	7,802
x26	←	Kualitas Pelayanan Internal	0,712	7,554
	←			

Sumber : Data primer yang diolah,2003

Langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas. Seperti yang telah dijelaskan pada Bab III bahwa pengujian reliabilitas adalah mengukur sejauhmana indikator – indikator dapat merepresentasikan atau mengindikasikan konstruk latennya (Hair *et al.*, 1995) . Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* dengan menggunakan rumus – rumus diatas dirangkum dan disajikan dalam tabel dibawah ini(proses perhitungan terlampir) ;

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*
Konstruk – Konstruk Endogen

Konstruk Eksogen	<i>Composite Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Komitmen Organisasi (5)*	0,882	0,601
Kualitas Pelayanan Internal (5)	0,855	0,541

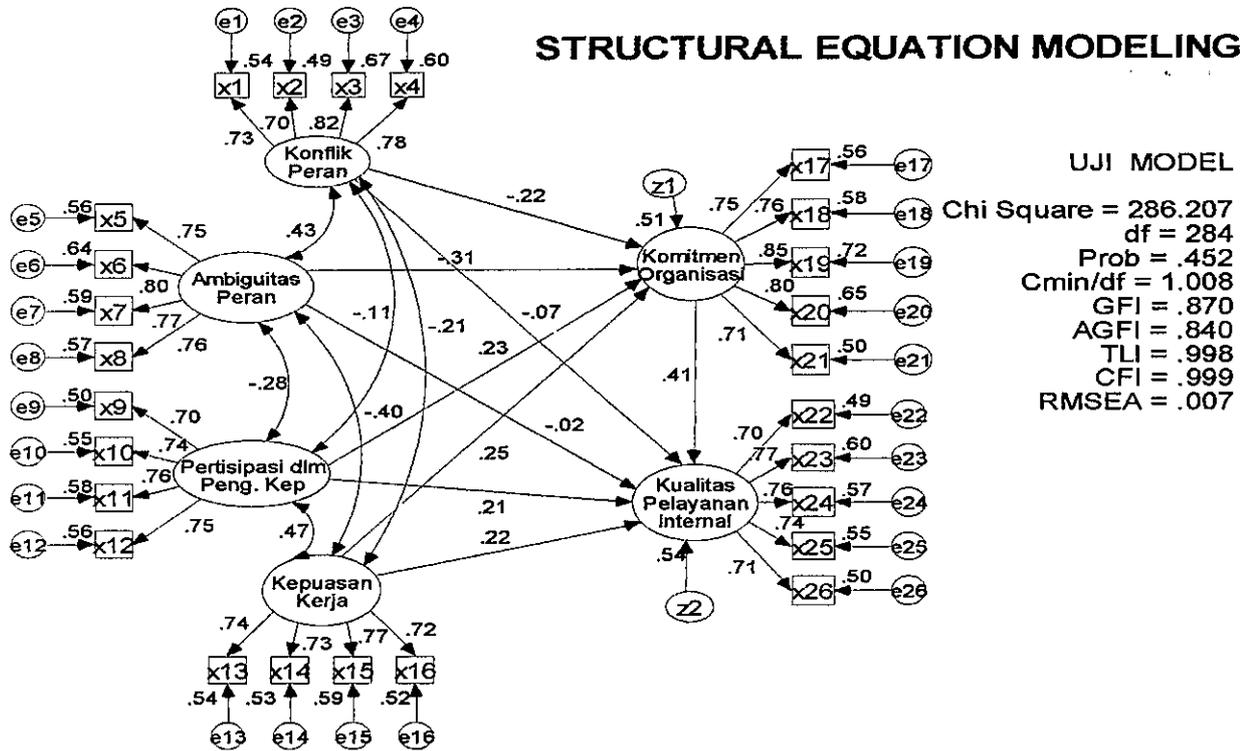
Sumber : Data penelitian yang diolah,2003

Keterangan : * = jumlah indikator

4.4.2. *Structural Equation Modelling (SEM)*

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing – masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model SEM* dapat dianalisis. Hasil estimasi *full model SEM* dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 4.4.
Structural Equation Modelling



Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2003)

Model penelitian seperti yang dikemukakan dalam kerangka pemikiran, kemudian diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness-of-fit*, untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil uji kesesuaian model tersaji pada tabel 4.7.

Tabel 4.12
Evaluasi Overall Model Fit
Full Model SEM

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut off</i>	<i>Hasil Estimasi</i>	<i>Keputusan</i>
<i>Chi square (χ^2)</i>	$\leq 324,305$	286,207	<i>Good Fit</i>
<i>Significance Prob (P)</i>	$\geq 0,05$	0,452	<i>Good Fit</i>
<i>CMINDF (χ^2/df)</i>	$\leq 2,00$	1,008	<i>Good Fit</i>
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,870	<i>Marginal Fit</i>
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,840	<i>Marginal Fit</i>
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	0,998	<i>Good Fit</i>
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,999	<i>Good Fit</i>
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,007	<i>Good Fit</i>

* *Chisquare* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 284$

Berdasarkan kriteria – kriteria *goodness of fit* pada tabel 4.7., maka dapat disimpulkan bahwa model struktural (SEM) yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah *fit* dengan data. Setelah model struktural dinyatakan *fit*, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah asumsi – asumsi yang disyaratkan dalam permodelan SEM telah dipenuhi atau tidak. Jika asumsi – asumsi dalam SEM dengan teknik estimasi MLE (*maximum likelihood estimation*) tidak dipenuhi maka analisis dan interpretasi parameter estimasi antar variabel menjadi bias. Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap asumsi – asumsi penting dalam SEM sebelum dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter – parameter estimasi antar konstruk (*standardized regression weight*) dalam SEM.

4.4.3. Evaluasi atas asumsi – asumsi dari aplikasi SEM

SEM sebagaimana analisis – analisis multivariate lainnya mensyaratkan terpenuhinya berbagai asumsi meskipun SEM dipandang fleksibel (interpretasi tetap dapat dilakukan meskipun ditemukan problem multikolinearitas). Asumsi – asumsi penting yang harus dipenuhi dalam SEM adalah distribusi data yang normal (khususnya normalitas data multivariat), tidak ada multikolinearitas maupun singularitas, dan tidak ada *outliers*. Hasil pengujian tersebut diuraikan dibawah ini :

4.4.3.1. Pengujian Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM. Jika teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (MLE) maka asumsi *multivariate normality* mutlak harus dipenuhi (Gefen *et.al.*,2000; Hair *et al.*,1995). Dalam penelitian ini, uji normalitas data baik secara *univariate* dan *multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* (C.R.) untuk *kurtosis* sebesar $\leq 2,58$ pada tingkat signifikansi 1 %. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut nampak bahwa tidak ada nilai C.R. untuk *kurtosis* yang lebih besar dari ambang batas $\pm 2,58$ (lihat lampiran *Structural Equation Modelling*) sehingga disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, baik pada tingkatan *multivariate* dan lebih penting lagi, pada level *multivariate*.

Tabel 4.13

Uji Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x26	4.000	10.000	-0.255	-1.231	-0.557	-1.344
x25	3.000	10.000	-0.253	-1.223	-0.573	-1.384
x24	4.000	10.000	-0.137	-0.661	-0.860	-2.077
x23	4.000	10.000	-0.334	-1.613	-0.408	-0.985
x22	4.000	10.000	-0.188	-0.906	-0.723	-1.746
x21	4.000	10.000	-0.037	-0.177	-0.635	-1.532
x20	4.000	9.000	-0.431	-2.082	-0.519	-1.254
x19	4.000	10.000	-0.074	-0.356	-0.750	-1.813
x18	4.000	9.000	-0.174	-0.840	-0.560	-1.351
x17	4.000	10.000	-0.161	-0.778	-0.678	-1.637
x13	4.000	10.000	-0.130	-0.627	-0.783	-1.890
x14	4.000	10.000	0.085	0.412	-0.403	-0.974
x15	4.000	10.000	0.124	0.598	-0.376	-0.909
x16	4.000	10.000	0.120	0.578	-0.837	-2.023
x9	4.000	10.000	-0.071	-0.344	-0.366	-0.885
x10	4.000	9.000	-0.095	-0.461	-0.988	-2.385
x11	4.000	10.000	0.037	0.178	-0.817	-1.973
x12	4.000	10.000	0.018	0.087	-0.463	-1.119
x5	1.000	7.000	0.160	0.773	-0.815	-1.970
x6	1.000	6.000	0.069	0.331	-0.672	-1.623
x7	1.000	7.000	0.232	1.120	-0.525	-1.268
x8	1.000	6.000	-0.013	-0.061	-0.728	-1.759
x4	3.000	9.000	0.121	0.584	-0.838	-2.025
x3	3.000	9.000	0.299	1.445	-0.664	-1.604
x2	3.000	9.000	0.205	0.992	-0.642	-1.550
x1	3.000	10.000	0.350	1.690	-0.879	-2.124
Multivariate					13.040	2.022

Sumber : data penelitian yang diolah,2003

4.4.3.2. Pengujian *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi – observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel – variabel kombinasi (Ferdinand,2000). Pada dasarnya *outliers* dapat muncul dalam empat katategori : pertama, *outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan

dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outliers* dapat saja muncul karena keadaan yang benar – benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outliers* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab – sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outliers* dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand,2000). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2000).

a. *Univariate Outliers*

Pengujian adanya *univariate outliers* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standardized score* atau yang dikenal dengan *z-score*, yang mempunyai nilai rata – rata nol dengan *standard deviation 1* (Ferdinand,2000). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk dengan bantuan aplikasi SPSS. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,00$ dikategorikan sebagai *outliers*. Ambang batas 3,00 adalah merujuk pada Hair *et al* (1995) yang menjelaskan bahwa untuk data lebih besar daripada 80 maka batasan nilai *z-score* yang sebaiknya

digunakan adalah 3 atau 4. Hasil pengujian *univariate outliers* dengan kriteria pengujian $z\text{-score maximum} \leq 3,00$ sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.9

Tabel 4.14

Hasil Pengujian *Univariate Outliers*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	140	-2.09846	2.20382	.00000	1.0000000
Zscore(X2)	140	-2.34955	1.66188	.00000	1.0000000
Zscore(X3)	140	-2.39009	1.64950	.00000	1.0000000
Zscore(X4)	140	-2.41675	1.43538	.00000	1.0000000
Zscore(X5)	140	-1.75120	2.08956	.00000	1.0000000
Zscore(X6)	140	-1.88398	1.81010	.00000	1.0000000
Zscore(X7)	140	-1.98502	2.71193	.00000	1.0000000
Zscore(X8)	140	-1.99416	1.77857	.00000	1.0000000
Zscore(X9)	140	-2.58661	2.27414	.00000	1.0000000
Zscore(X10)	140	-2.28309	1.52206	.00000	1.0000000
Zscore(X11)	140	-2.32667	2.26113	.00000	1.0000000
Zscore(X12)	140	-2.60311	2.26685	.00000	1.0000000
Zscore(X13)	140	-2.40670	2.45298	.00000	1.0000000
Zscore(X14)	140	-2.60747	2.60747	.00000	1.0000000
Zscore(X15)	140	-2.34129	2.40915	.00000	1.0000000
Zscore(X16)	140	-2.23497	1.99335	.00000	1.0000000
Zscore(X17)	140	-2.24201	2.03819	.00000	1.0000000
Zscore(X18)	140	-2.51584	1.57021	.00000	1.0000000
Zscore(X19)	140	-1.97106	1.97106	.00000	1.0000000
Zscore(X20)	140	-2.27149	1.35874	.00000	1.0000000
Zscore(X21)	140	-2.36110	2.17740	.00000	1.0000000
Zscore(X22)	140	-2.18109	1.94529	.00000	1.0000000
Zscore(X23)	140	-2.48040	2.00998	.00000	1.0000000
Zscore(X24)	140	-2.42017	2.17925	.00000	1.0000000
Zscore(X25)	140	-2.84751	1.89834	.00000	1.0000000
Zscore(X26)	140	-2.35780	2.19519	.00000	1.0000000
Valid N (listwise)	140				

Sumber : Hasil estimasi dengan SPSS 10,2003

4.4.3.3. *Multivariate Outliers*

Evaluasi *multivariate outliers* perlu dilakukan karena data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, belum tentu bebas *outliers* jika observasi – observasi data dikombinasikan.

Jarak *Mahalanobis* atau *Mahal distance* (dalam output AMOS disebut sebagai *Mahalanobis d-square*) untuk tiap – tiap observasi data dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata – rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *Mahal Distance* digunakan nilai *chi-square* tabel pada 26 indikator pada taraf signifikansi 1 % adalah 54,052 .Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis* lebih dari 54,052 adalah *multivariate outliers*.

Tabel 4.15

Mahalanobis Distance

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
22	49.422	0.004	0.403
16	41.847	0.025	0.874
52	40.372	0.036	0.882
83	40.207	0.037	0.769
26	39.201	0.047	0.786
60	38.972	0.049	0.688
72	38.599	0.053	0.621
67	38.014	0.060	0.614
63	36.929	0.076	0.743
19	36.847	0.077	0.646
93	36.428	0.084	0.637
11	36.336	0.086	0.543
102	36.098	0.090	0.494
30	35.712	0.097	0.495
27	35.456	0.102	0.463
62	35.344	0.104	0.391
108	34.769	0.117	0.470
109	34.456	0.124	0.472
20	34.366	0.126	0.402
48	34.250	0.129	0.346
46	34.127	0.132	0.297
81	33.974	0.136	0.262
94	33.556	0.147	0.310
13	33.380	0.151	0.287
25	33.270	0.154	0.246
105	33.207	0.156	0.197
88	33.095	0.159	0.166
114	32.729	0.170	0.201
96	32.544	0.176	0.192
117	32.112	0.189	0.256
45	32.009	0.193	0.224
38	31.239	0.219	0.430
132	31.092	0.225	0.411
39	31.036	0.227	0.357
86	31.036	0.227	0.287
113	30.699	0.240	0.345
40	30.633	0.242	0.300
73	30.586	0.244	0.253
37	30.089	0.264	0.378
120	29.777	0.277	0.440
77	29.688	0.281	0.406
55	29.643	0.283	0.355
21	29.507	0.289	0.343
123	29.474	0.290	0.291
17	29.326	0.296	0.287
33	29.324	0.297	0.229
31	29.133	0.305	0.241
137	29.110	0.306	0.196
61	29.048	0.309	0.168
35	28.886	0.316	0.171

97	28.788	0.321	0.156
99	28.772	0.322	0.121
34	28.672	0.326	0.110
23	28.596	0.330	0.095
8	28.443	0.337	0.096
121	28.219	0.348	0.114
56	27.999	0.359	0.134
68	27.791	0.369	0.152
106	27.728	0.372	0.131
49	27.649	0.376	0.116
104	27.408	0.388	0.143
14	27.327	0.392	0.128
139	27.316	0.393	0.098
4	27.186	0.400	0.097
6	27.048	0.407	0.098
127	26.983	0.410	0.083
41	26.796	0.420	0.094
3	26.659	0.427	0.096
42	26.572	0.432	0.086
136	26.553	0.433	0.066
10	26.527	0.434	0.050
125	26.493	0.436	0.038
5	26.315	0.446	0.044
107	26.149	0.455	0.048
28	25.947	0.466	0.059
103	25.162	0.510	0.243
18	25.145	0.511	0.200
138	24.875	0.526	0.257
80	24.801	0.530	0.236
130	24.605	0.541	0.266
92	24.079	0.571	0.468
57	24.032	0.574	0.426
64	24.009	0.575	0.372
101	23.982	0.577	0.322
58	23.911	0.581	0.296
15	23.760	0.590	0.308
59	23.713	0.592	0.271
29	23.637	0.597	0.249
116	23.448	0.608	0.277
54	23.439	0.608	0.225
124	23.393	0.611	0.193
82	23.219	0.621	0.211
87	22.614	0.655	0.444
129	22.543	0.659	0.413
7	22.338	0.670	0.454
98	22.311	0.672	0.399
12	21.981	0.690	0.509
36	21.960	0.691	0.448
110	21.836	0.698	0.444
84	21.587	0.711	0.509

Sample size: 140

4.4.3.4. Pengujian *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multiollinearity*) atau singularitas (*singularity*), maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand,2000). Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya (*determinant of sample covariance matrix*) adalah $6,1103e + 000$ dimana angka ini lebih besar daripada nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

Setelah asumsi – asumsi permodelan SEM dinyatakan telah dipenuhi, maka selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antar konstruk laten. Parameter estimasi antar variabel laten juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil estimasi untuk parameter antar variabel laten beserta keputusan yang diambil ditampilkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.16

Analisis Parameter Estimasi (*Standardized Regression Weight*)

untuk Model Struktural (SEM)

			Estimasi	Std. Estimasi	C.R.	Prob	Keputusan
Komitmen Organisasi	←	Konflik Peran	-0,195	-0,223	-2,495		Signifikan
Komitmen Organisasi	←	Partisipasi dlm pengambilan keputusan	0,266	0,233	2,493		Signifikan
Komitmen Organisasi	←	Kepuasan kerja	0,259	0,253	2,523		Signifikan
Komitmen Organisasi	←	Ambiguitas peran	-0,319	-0,305	-3,078		Signifikan
Kualitas pelayanan internal	←	Konflik peran	-0,060	-0,071	-0,778		Tidak signifikan
Kualitas pelayanan internal	←	Ambiguitas peran	-0,020	-0,019	-0,189		Tidak Signifikan
Kualitas pelayanan internal	←	Partisipasi dlm pengambilan keputusan	0,236	0,213	2,156		Signifikan
Kualitas pelayanan internal	←	Kepuasan kerja	0,222	0,224	2,123		Signifikan
Kualitas pelayanan internal	←	Komitmen organisasi	0,394	0,406	3,246		Signifikan

Berdasarkan hasil estimasi AMOS sebagaimana ditampilkan dalam tabel diatas maka dapat disusun persamaan – persamaan struktural sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Komitmen organisasi} &= -0,223 \text{ konflik peran} + 0,233 \text{ Partisipasi dlm} \\ &\text{pengambilan keputusan} + 0,253 \text{ Kepuasan kerja} - \\ &0,305 \text{ Ambiguitas peran} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kualitas Pelayanan Internal} &= -0,778 \text{ Konflik peran} - 0,189 \text{ Ambiguitas Peran} + \\ &0,109 \text{ Partisipasi dlm pengambilan keputusan} + \\ &0,105 \text{ Kepuasan Kerja} + 0,121 \text{ Komitmen organisasi} \end{aligned}$$

4.4.3.5. Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikan 1 %.

Pada penelitian ini standar residual diperoleh dari pengolahan data dari program AMOS versi 4.01 disajikan dalam tabel 4.12 :

Tabel 4.17

Standardized Residual Covariance

Standardized Residual Covariances

	x26	x25	x24	x23	x22	x21	x20
x26	-0.000						
x25	-0.163	-0.000					
x24	0.458	0.028	-0.000				
x23	0.028	0.069	-0.325	-0.000			
x22	-0.097	0.207	-0.226	0.095	0.000		
x21	-0.110	-0.767	-0.147	0.021	-0.332	0.000	
x20	-0.926	-1.128	-0.521	-0.345	-0.562	0.188	0.000
x19	0.459	0.480	0.348	0.641	0.157	0.092	0.027
x18	-0.895	-0.470	0.173	-0.044	0.172	-0.335	0.585
x17	0.378	0.444	0.269	0.716	0.947	-0.075	0.042
x13	0.572	0.383	0.331	0.010	-0.427	0.134	0.059
x14	-0.961	-0.633	-0.411	0.400	0.657	-0.966	-0.845
x15	-0.878	-0.150	-0.442	-0.493	0.169	0.706	-0.220
x16	-0.044	0.665	0.668	0.173	0.853	0.098	-1.528
x9	-0.709	-0.469	0.409	-0.290	0.268	-0.218	-0.096
x10	0.040	-0.263	0.516	0.457	-1.037	0.507	0.183
x11	-0.540	-0.224	0.486	-0.501	-0.299	-1.070	-1.242
x12	-0.134	-0.171	1.019	0.679	0.082	-0.637	-0.523
x5	-0.657	0.325	-0.507	0.167	-0.401	-0.566	0.208
x6	0.182	0.289	0.640	-0.162	-0.773	0.667	1.062
x7	-0.227	0.292	-0.051	-0.160	-0.151	-0.176	-0.181
x8	0.044	0.170	0.945	-0.082	-0.417	0.142	0.875
x4	0.393	-0.602	0.387	0.359	0.351	-0.707	0.956
x3	0.306	-0.426	0.707	-0.053	1.158	-0.276	0.853
x2	-1.588	-1.233	-1.254	-2.573	-0.382	-1.320	-0.088
x1	0.598	-0.051	1.082	0.258	1.070	-1.903	-0.094

	x19	x18	x17	x13	x14	x15	x16
x19	0.000						
x18	-0.232	0.000					
x17	-0.252	-0.038	0.000				
x13	0.608	0.485	1.330	-0.000			
x14	-0.694	-0.143	0.715	-0.141	-0.000		
x15	0.086	0.093	0.944	0.009	0.146	0.000	
x16	-0.817	0.134	0.832	-0.107	0.130	-0.053	0.000
x9	1.006	-0.094	0.759	-0.072	0.630	-0.399	-0.013
x10	0.914	0.162	0.525	1.152	0.009	0.923	-0.291
x11	0.305	-0.395	-0.703	-0.280	-0.880	-0.474	0.168
x12	0.560	-0.920	-0.179	-0.122	0.353	-0.562	0.142
x5	-0.739	-0.452	0.319	0.042	0.114	-0.267	0.259
x6	-0.126	-0.125	0.663	-0.141	0.461	0.536	0.162
x7	-0.282	-0.621	-0.480	-0.534	-0.066	0.276	0.327
x8	-0.228	-0.582	0.606	-0.035	-0.174	-0.534	-0.714
x4	0.737	0.792	-0.332	0.282	0.605	-0.203	-0.412
x3	0.754	0.727	0.194	-0.056	1.972	0.098	1.140
x2	-1.375	-0.401	-0.906	-1.226	-0.201	-0.975	-0.742
x1	-0.187	-0.396	-1.399	-1.146	0.204	-0.583	-0.615

	x9	x10	x11	x12	x5	x6	x7
x9	0.000						
x10	-0.719	0.000					
x11	0.345	0.304	0.000				
x12	0.317	0.120	-0.397	0.000			
x5	-0.833	0.752	0.823	0.856	-0.000		
x6	-1.244	0.489	0.335	0.010	-0.189	0.000	
x7	-1.004	-0.823	-0.391	0.317	0.068	0.201	-0.000
x8	-0.312	0.110	0.210	0.287	0.122	0.138	-0.382
x4	-0.855	-0.199	0.459	0.309	-0.013	-0.142	-0.601
x3	-0.348	-0.421	0.280	0.385	-0.383	0.056	-0.557
x2	0.100	-0.786	0.349	-0.323	1.508	1.469	1.498
x1	-0.217	-1.268	1.350	0.632	-1.733	-1.411	-1.051

	x8	x4	x3	x2	x1
x8	0.000				
x4	1.054	-0.000			
x3	0.138	0.303	-0.000		
x2	2.570	-0.677	-0.060	-0.000	
x1	-0.964	0.199	-0.148	0.218	0.000

4.5. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatory dan *Structural Equation Model*, maka model dalam penelitian ini sebagian besar hipotesis dapat diterima, seperti dalam gambar 4.4. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti dalam tabel 4.7. Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap 9 (sembilan) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Dengan estimasi $CR \geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %.

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi

Parameter estimasi antara konflik peran dan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan , dengan $CR = -2,495$ atau $CR \geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi

Parameter estimasi antara ambiguitas peran dan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan , dengan $CR = -3,078$ atau $CR \geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap
Komitmen organisasi

Parameter estimasi antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan , dengan $CR = 2,493$ atau $CR \geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 3 terbukti

4.5.4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Parameter estimasi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan , dengan $CR = 2,523$ atau $CR \geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 4 terbukti

4.5.5. Pengujian Hipotesis 5

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal

Parameter estimasi antara komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal menunjukkan hasil yang signifikan , dengan $CR = 3,246$ atau $CR \geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 5 terbukti

4.5.6. Pengujian Hipotesis 6

H6 : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal

Parameter estimasi antara konflik peran dan kualitas pelayanan internal menunjukkan hasil yang signifikan , dengan $CR = -0,778$ atau $CR \leq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 6 tidak terbukti.

4.5.7. Pengujian Hipotesis 7

H7 : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal

Parameter estimasi antara Ambiguitas peran dan kualitas pelayanan internal menunjukkan hasil yang signifikan , dengan $CR = 0,189$ atau $CR \leq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 7 tidak terbukti

4.5.8. Pengujian Hipotesis 8

H8 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal

Parameter estimasi antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kualitas pelayanan internal menunjukkan hasil yang signifikan , dengan $CR = 2,156$ atau $CR \geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 8 tidak terbukti

4.5.9. Pengujian Hipotesis 9

H9 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal

Parameter estimasi antara kepuasan kerja dan kualitas pelayanan internal menunjukkan hasil yang signifikan , dengan $CR = 2,123$ atau $CR \geq \pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 9 terbukti

Tabel 4.18

Hasil Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis Kerja
H1 : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi	Diterima
H2 : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi	Diterima
H3 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasi	Diterima
H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	Diterima
H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal	Diterima
H6 : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal	Ditolak
H7 : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal	Ditolak
H8 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal	Diterima
H9 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah,2003

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada Bab I dan Bab II, implikasi teoritis dan kebijakan manajemen yang dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian serta agenda untuk penelitian yang akan datang.

Latar belakang penelitian telah diuraikan pada bab I dan pada bab II telah diuraikan telaah pustaka yang membahas mengenai konsep dasar dan hubungan antar variabel, yaitu konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal. Masing – masing variabel laten dibentuk oleh indikator – indikator yang relevan. Konflik peran dibentuk dari empat indikator yaitu : peraturan pekerjaan, penugasan dari atasan, sumber daya yang ada, dan pelanggaran – pelanggaran yang dilakukan. Ambiguitas peran dibentuk oleh dimensi – dimensi : ketidakjelasan tanggung jawab, ketidakjelasan rencana tujuan, ketidakbisaan membagi waktu, dan ketidakjelasan batas kekuasaan. Variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan dibentuk oleh dimensi – dimensi : mengangkat isu / problem, klarifikasi masalah/ problem,

alternatif umum, dan pilihan alternatif. Kepuasan kerja dibentuk dari empat indikator yaitu : hubungan dengan rekan, hubungan dengan atasan, gaji atau upah, dan kesempatan untuk maju. Variabel komitmen organisasi dibentuk oleh dimensi – dimensi : komitmen pegawai pada pekerjaannya, komitmen pegawai pada rekan sekerjanya, komitmen pegawai pada organisasi / perusahaannya, komitmen pegawai pada atasannya, dan komitmen pegawai pada dirinya sendiri(kepercayaan diri). Kualitas pelayanan internal dibentuk dari lima indikator yaitu : membangun kepercayaan, tanggung jawab, kecakapan, komunikasi dan keramahan.

Berdasarkan telaah pustaka telah dikembangkan tiga pernyataan, yaitu : Adapun hipotesis yang dapat diajukan adalah :Konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi (hipotesis 1), Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi (hipotesis 2), Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (hipotesis 3), Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (hipotesis 4), Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal (hipotesis 5), Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal (hipotesis 6), Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal (hipotesis 7), Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal (hipotesis 8), dan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal (hipotesis 9). Selanjutnya untuk menguji hipotesis yang telah dikembangkan secara empiris, pada bab III diuraikan metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini yang digunakan

dalam penelitian ini adalah seluruh officer PT. Bank Mandiri se – Jawa Tengah dan DIY yang berjumlah 172 officer. Dengan metode sensus, dari 172 kuesioner yang dikirimkan, jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 140. Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 140 responden. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode angket kuesioner kepada responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) pada software AMOS 4.01.

Pada bab IV diuraikan hasil analisis data dengan menggunakan teknik SEM, dengan teknik ini telah digunakan untuk menguji 9 hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima, asumsi normalitas dan residual dapat dipenuhi. Pada bab ini juga telah dilakukan analisis faktor konfirmatori terhadap konstruk – konstruk eksogen dan endogen. Selanjutnya dilakukan analisis keseluruhan terhadap model penelitian dengan SEM. Analisis full model yang dilakukan telah memenuhi kriteria *goodness of fit* sebagai berikut : *Chi-square* = 286,207; probabilitas= 0,452; CMIN/DF = 1,008; GFI = 0,870; AGFI= 0,840; TLI = 0,998; CFI = 0,999; RMSEA = 0,007.

5.2. Simpulan Hipotesis

Pada bagian ini dikemukakan kesimpulan dari sembilan hipotesis yang telah diuji menggunakan *Structural Equation Modeling* dari program AMOS 4.01. Adapun masing – masing kesimpulan dari hipotesis tersebut seperti yang terlihat pada penyajian dibawah ini :

5.2.1. Simpulan Hipotesis 1

H1 : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi

Variabel konflik peran terbentuk melalui dimensi – dimensi peraturan pekerjaan, penugasan dari atasan, sumber daya yang ada, dan pelanggaran – pelanggaran yang dilakukan. Sedangkan Variabel komitmen organisasi dibentuk oleh dimensi- dimensi komitmen pegawai pada pekerjaannya, komitmen pegawai pada rekan sekerjanya, komitmen pegawai pada organisasi / perusahaannya, komitmen pegawai pada atasannya, dan komitmen pegawai pada dirinya sendiri(kepercayaan diri). Dari hasil penelitian ini membuktikan konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berarti semakin tinggi konflik peran maka akan semakin rendah komitmen organisasi, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil peneliti terdahulu (Michaels RE , 1997).

5.2.2. Simpulan Hipotesis 2

H2 : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi

Variabel Ambiguitas peran dibentuk oleh dimensi – dimensi ketidakjelasan tanggung jawab, ketidakjelasan rencana tujuan, ketidakbisaan membagi waktu, dan ketidakjelasan batas kekuasaan Sedangkan Variabel komitmen organisasi dibentuk oleh dimensi- dimensi komitmen pegawai pada pekerjaannya, komitmen pegawai

pada rekan sekerjanya, komitmen pegawai pada organisasi / perusahaannya, komitmen pegawai pada atasannya, dan komitmen pegawai pada dirinya sendiri(kepercayaan diri). Dari hasil penelitian ini membuktikan Ambiguitas peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berarti semakin tinggi ambiguitas peran maka semakin rendah komitmen organisasi, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil peneliti terdahulu (Michaels RE , 1997).

5.2.3. Simpulan Hipotesis 3

**H3 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap
Komitmen organisasi**

Variabel Partisipasi dalam pengambilan keputusan terbentuk melalui dimensi – dimensi mengangkat isu / problem, klarifikasi masalah/ problem, alternatif umum, dan pilihan alternatif. Sedangkan Variabel komitmen organisasi dibentuk oleh dimensi- dimensi komitmen pegawai pada pekerjaannya, komitmen pegawai pada rekan sekerjanya, komitmen pegawai pada organisasi / perusahaannya, komitmen pegawai pada atasannya, dan komitmen pegawai pada dirinya sendiri(kepercayaan diri). Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berarti semakin tinggi partisipasi dalam pengambilan keputusan maka semakin tinggi komitmen organisasi, dengan demikian membuktikan bahwa hasil

penelitian yang dilakukan memperkuat hasil peneliti terdahulu (Ashmos, Donde P and Mc Daniel, Reuben, Jr., 1996).

5.2.4. Simpulan Hipotesis 4

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Variabel Kepuasan kerja terbentuk melalui dimensi – dimensi hubungan dengan rekan, hubungan dengan atasan, gaji atau upah, dan kesempatan untuk maju Sedangkan Variabel komitmen organisasi dibentuk oleh dimensi- dimensi komitmen pegawai pada pekerjaannya, komitmen pegawai pada rekan sekerjanya, komitmen pegawai pada organisasi / perusahaannya, komitmen pegawai pada atasannya, dan komitmen pegawai pada dirinya sendiri(kepercayaan diri). Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasi, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil peneliti terdahulu (Moshavi, Dan., and Terborg, James R.,2002).

5.2.5. Simpulan Hipotesis 5

H5 : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal

Dari hasil penelitian ini tidak terbukti bahwa variabel konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan internal. Dengan demikian hal ini membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan di PT. Bank Mandiri memperkuat hasil peneliti terdahulu (Hartline., Michael D, 1996). Yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara konflik peran dengan kualitas pelayanan internal.

5.2.6. Simpulan Hipotesis 6

H6 : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kualitas pelayanan internal

Dari hasil penelitian ini tidak terbukti bahwa variabel ambiguitas peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan internal., dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil peneliti terdahulu (Hartline., Michael D, 1996). Yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara ambiguitas peran dengan kualitas pelayanan internal.

5.2.7. Simpulan Hipotesis 7

H7 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal

Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan internal. Berarti semakin tinggi partisipasi dalam pengambilan keputusan maka semakin tinggi kualitas pelayanan internal, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil peneliti terdahulu (Dooley, Roberts S, 1999).

5.2.8. Simpulan Hipotesis 8

H8 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal

Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan internal. Berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kualitas pelayanan internal, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil peneliti terdahulu (Brown and Peterson, 1996).

5.2.9. Simpulan Hipotesis 9

H9 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal

Variabel Komitmen organisasi terbentuk melalui dimensi – dimensi komitmen pegawai pada pekerjaannya, komitmen pegawai pada rekan sekerjanya, komitmen pegawai pada organisasi / perusahaannya, komitmen pegawai pada atasannya, dan komitmen pegawai pada dirinya sendiri(kepercayaan diri). Variabel Kualitas pelayanan internal terbentuk oleh dimensi – dimensi membangun kepercayaan, tanggung jawab, kecakapan, komunikasi dan keramahan. Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan internal. Berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kualitas pelayanan internal, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil peneliti terdahulu (Michaels RE , 1997).

5.3. Simpulan Mengenai Masalah Penelitian

Penelitian ini merupakan usaha untuk menguji konsep – konsep manajemen strategi dalam bidang sumber daya manusia mengenai pengaruh konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan internal.

Dari analisis yang telah dilakukan dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti empirik sebagai berikut :

1. Pada hubungan antara *officer* PT. Bank Mandiri terhadap PT. Bank Mandiri secara keseluruhan, semakin tinggi konflik peran yang dialami maka akan menurunkan komitmen organisasi dari *officer* tersebut.
2. Pada hubungan antara *officer* PT. Bank Mandiri terhadap PT. Bank Mandiri secara keseluruhan, semakin tinggi ambiguitas peran atau ketidakpastian peran yang dialami maka akan menurunkan komitmen organisasi dari *officer* tersebut.
3. Pada hubungan antara *officer* PT. Bank Mandiri terhadap PT. Bank Mandiri secara keseluruhan, semakin tinggi partisipasi dalam pengambilan keputusan maka akan meningkatkan komitmen organisasi dari *officer* tersebut.
4. Pada hubungan antara *officer* PT. Bank Mandiri terhadap PT. Bank Mandiri secara keseluruhan, semakin kepuasan kerja yang diterima maka akan meningkatkan komitmen organisasi dari *officer* tersebut.
5. Pada hubungan antara *officer* PT. Bank Mandiri terhadap PT. Bank Mandiri secara keseluruhan, semakin tinggi komitmen organisasi yang dialami maka akan meningkatkan kualitas pelayanan internal dari *officer* tersebut.

6. Pada hubungan antara *officer* PT. Bank Mandiri terhadap PT. Bank Mandiri secara keseluruhan, semakin tinggi konflik peran yang dialami maka akan menurunkan kualitas pelayanan internal dari *officer* tersebut.
7. Pada hubungan antara *officer* PT. Bank Mandiri terhadap PT. Bank Mandiri secara keseluruhan, semakin tinggi ambiguitas peran atau ketidakjelasan peran yang dialami maka akan meningkatkan kualitas pelayanan internal dari *officer* tersebut.
8. Pada hubungan antara *officer* PT. Bank Mandiri terhadap PT. Bank Mandiri secara keseluruhan, semakin tinggi partisipasi dalam pengambilan keputusan maka akan meningkatkan kualitas pelayanan internal dari *officer* tersebut.
9. Pada hubungan antara *officer* PT. Bank Mandiri terhadap PT. Bank Mandiri secara keseluruhan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami maka akan meningkatkan kualitas pelayanan internal dari *officer* tersebut.

5.4. Implikasi teoritis

Dari analisis data dalam penelitian ini terdapat beberapa temuan yang memberikan dukungan terhadap temuan peneliti terdahulu mengenai pengaruh konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal :

1. Konflik peran mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Hal ini mendukung temuan – temuan peneliti terdahulu antara lain :
Boshoff Christo(1995), Michaels RE(1997) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa konflik peran mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.
2. Ambiguitas peran atau ketidakjelasan peran mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Hal ini mendukung temuan – temuan peneliti terdahulu antara lain : Peterson Mark F (1995); Sumral, Delia A (1999).
3. Partisipasi dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini mendukung temuan – temuan peneliti terdahulu antara lain : Pasework, WR & Strawser JR (1994); Ashmos DP et al(1998); Mia (1989) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
4. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini mendukung temuan – temuan peneliti terdahulu antara lain : Moris Ted (1996); Williams and Hazer (1986); Church(1995) serta Judge et al (1993) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

5. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan internal. Hal ini mendukung temuan – temuan peneliti terdahulu antara lain : Sager and Johnston (1989); Mowday, Porter and Steers (1992); Brett et al (1995), Boshoff Christo (1995).
6. Konflik peran mempunyai pengaruh negatif dan tidak mempunyai hubungan langsung terhadap kualitas pelayanan internal. Hal ini mendukung temuan – temuan peneliti terdahulu antara lain : Kraymer, Karl (1986); Hartline., Michael D (1996) keduanya menyatakan bahwa tidak menemukan adanya hubungan langsung antara konflik peran dengan kualitas pelayanan internal.
7. Ambiguitas peran atau ketidakpastian peran mempunyai pengaruh negatif dan tidak mempunyai hubungan langsung terhadap kualitas pelayanan internal. Hal ini mendukung temuan – temuan peneliti terdahulu antara lain : Berry and Zeithaml (1990); Hartline Michael (1996) juga tidak menemukan adanya hubungan langsung antara ambiguitas peran dengan kualitas pelayanan internal. Mark W Johnston et al (1990) menyatakan bahwa ambiguitas peran mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, sehingga menjadikan variabel komitmen organisasi sebagai *variabel intervening* terhadap variabel kualitas pelayanan.
8. Partisipasi dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan internal. Hal ini mendukung temuan –

temuan peneliti terdahulu antara lain : Michell VW(1994); Mc Carthy et al(1993); Dooley, Roberts S(1999) menyatakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal.

9. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan internal. Hal ini mendukung temuan – temuan peneliti terdahulu antara lain : Brown and Peterson(1996); Hallowel Roger (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal.

5.5. Implikasi Manajerial

Salah satu temuan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan internal yaitu sebesar 0,406. Selanjutnya faktor kepuasan kerja sebesar 0,224 dan yang terakhir partisipasi dalam pengambilan keputusan sebesar 0,213. Sedangkan faktor Konflik peran dan Ambiguitas peran, tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan internal.

Penelitian ini juga mengungkap hubungan antara konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepuasan kerja dengan

komitmen organisasi. Dimana konflik peran dan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi sebesar $-0,223$ dan $-0,305$. Sedangkan kepuasan kerja dan partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar $0,253$ dan $0,233$. Dengan hasil penelitian ini, maka faktor kepuasan kerja selayaknya mendapat prioritas yang maksimal dalam membentuk komitmen organisasi agar tercipta kualitas pelayanan internal yang baik.

Setelah diketahui hasil penelitian dan telah disimpulkan, maka langkah selanjutnya adalah dengan mengusulkan implikasi kebijakan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya untuk perusahaan hasil merger. Beberapa implikasi kebijakan yang didasarkan atas hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Dari hasil penelitian, variabel ambiguitas peran atau ketidakpastian peran mempunyai pengaruh langsung yang relatif tinggi terhadap komitmen organisasi. Melihat hasil tersebut, pihak manajemen PT. Bank Mandiri (Persero) hendaknya mengupayakan untuk meminimalisir adanya ambiguitas peran atau ketidakjelasan peran khususnya bagi para *officer* dengan jalan secara kontinu memantau dan memastikan *job description* telah dilaksanakan sesuai SOP (Standart Operasional Prosedur) yang telah ditetapkan karena secara otomatis akan berpengaruh pada bawahannya. Sebagaimana telah disebutkan pada bab sebelumnya, PT. Bank Mandiri merupakan merger dari 4 (empat) bank BUMN, dimana masing- masing bank sudah memiliki peraturan dan *job description*. Sehingga penting bagi pihak

manajemen untuk menyatukan komitmen setiap karyawannya. Dari hasil penelitian ini, menunjukkan tingginya tingkat ambiguitas peran atau ketidakjelasan peran terhadap komitmen organisasi berarti tugas dan tanggung jawab dari masing – masing karyawan belum sepenuhnya terlaksana secara maksimal. Hal ini mungkin berkaitan dengan visi dan misi PT. Bank Mandiri (Persero), dimana visi perusahaan adalah “ Bank Terpercaya Pilihan Anda”, dan misi Perusahaan adalah berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar; mengembangkan sumber daya manusia professional; memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder; melaksanakan manajemen terbuka; dan peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan. Demi kemajuan perusahaan dimasa mendatang, penting bagi pihak manajemen untuk terus menanamkan visi dan misi tersebut. Dengan dipahaminya secara mendalam visi dan misi perusahaan, diharapkan setiap karyawan mempunyai tanggung jawab sepenuhnya pada tugas atau pekerjaan di bidangnya masing –masing. Yang pada akhirnya dapat membentuk suatu komitmen organisasi bersama dalam wadah PT. Bank Mandiri (Persero).

2. Dalam penelitian ini partisipasi dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh positif baik terhadap komitmen organisasi maupun kualitas pelayanan internal. sehingga harus senantiasa diaktifkan dalam setiap tingkatan level manajemen. Hal ini dapat digunakan untuk mengetahui keinginan atau harapan dari karyawan yang diwakili oleh *officer* tersebut. Dalam pelaksanaan

operasional mendatang, penting juga setiap karyawan juga diberi kesempatan untuk beraspirasi bahkan dalam pengambilan keputusan sekalipun yang bersifat intern perusahaan.

3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap komitmen organisasi maupun kualitas pelayanan internal. Kepuasan kerja mendapat tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi, dimana ditunjukkan melalui sikap emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian kerja seseorang terhadap pekerjaannya. Dari hasil penelitian ini, pada prinsipnya karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Dengan penilaian meliputi hubungan dengan rekan kerja, kepercayaan atasan, gaji maupun kesempatan untuk mengembangkan karir. Sehingga menjadi tugas berat bagi manajemen PT. Bank Mandiri (Persero) untuk selalu aktif menyikapi adanya ketidakpuasan kerja karyawan.
4. Sebagai bank hasil merger, dimana terdapat beragam budaya perusahaan, pihak manajemen harus senantiasa memperhatikan kemungkinan terjadinya kesenjangan antar karyawan.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah

mengetengahkan keterbatasan – keterbatasan yang ada pada penelitian ini.

Keterbatasan – keterbatasan tersebut adalah :

1. Obyek penelitian terbatas pada PT. Bank Mandiri (Persero) Kanwil VII Jateng & DIY. Sehingga mempersempit ruang gerak untuk melakukan generalisasi hasil – hasil penelitian mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan internal.
2. Sampel penelitian yang terbatas pada para *officer* PT. Bank Mandiri (Persero).
3. Keterbatasan dalam variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian yaitu hanya 6 variabel yaitu konflik peran, ambiguitas peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal serta 26 indikator untuk menjawab permasalahan penelitian yang ada. Walaupun sebenarnya masih banyak variabel lain diluar model penelitian yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kualitas pelayanan internal.
4. Pemakaian indikator – indikator dalam variabel dari penelitian terdahulu tidak semua diikutsertakan dalam penelitian ini.
5. Variabel penelitian yang dikembangkan dari hasil telaah pustaka memiliki keterbatasan dalam memberikan gambaran secara menyeluruh keadaan sebenarnya.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan oleh penelitian ini bagi para peneliti berikutnya dibidang manajemen sumber daya manusia adalah

1. Perlu dilakukan penelitian yang memiliki dasar keilmuan yang sama, namun dengan obyek penelitian yang berbeda, sehingga diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian ini.
2. Perlu dilakukan penelitian yang memiliki dasar keilmuan yang sama, namun dengan sampel penelitian yang berbeda. Misalkan sama perusahaan hasil merger (Bank Permata, Perusahaan Perdagangan Indonesia dsb) atau bank BUMN bukan merger lainnya (BNI, BRI atau BTN).