

**ANALISIS PENGARUH PRAKTEK MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP *SERVICE
CULTURE* DAN *SERVICE BEHAVIOR*
STUDI KASUS PT BANK MANDIRI WILAYAH
SEMARANG**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
MUTIARA HANDAYANI UJIANTI
NIM. C4A099379**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2002**

PERSETUJUAN DRAFT TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH PRAKTEK MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP *SERVICE
CULTURE* DAN *SERVICE BEHAVIOR*
STUDI KASUS PT. BANK MANDIRI WILAYAH
SEMARANG**

yang disusun oleh Mutiara Handayani Ujianti, NIM. C4A099379

telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal, 21 Maret 2002.

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs, Mulyo Hendarto, MSP.

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH PRAKTEK MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN *SERVICE
CULTURE DAN SERVICE BEHAVIOUR STUDI KASUS PT.
BANK MANDIRI WILAYAH SEMARANG.***

Yang disusun oleh Mutiara Handayani Ujianti, NIM C4A099379 telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal, 21 Maret 2002 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Mulyo Hendarto, MSP

Semarang, Maret 2002

Universitas Diponegoro

Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Magunwiharjo

HALAMAN MOTTO

“ Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman dan berpengetahuan” (Qs. Al – Mujadillah : 11)

“ Kemurahan hati adalah tirai yang menutupi, sedangkan akal adalah pedang yang sangat tajam. Oleh karena itu tutupilah kekurangsempurnaan perkertimu dengan kemurahan hatimu dan perangilah hawa nafsumu dengan akalmu “. (Mutiara Nahjul Balaghoh ; Mizan : 1998)

“ Sukses datang pada mereka yang mendapat kesempatan, lakukanlah yang terbaik dan kembangkanlah . Tapi kesempatan tidak untuk ditunggu, maka carilah”

ABSTRACT

Banking industries that based on trust is also demanded to show a better performance, reputation, and service. In a business environment that overviews the globalization and suitable national and politic condition, the competition between banks is getting harder. Banking industries will compete to fulfill customers' satisfaction. The efforts to increase service polity must be based on the employees' attitude control. So, Bank Mandiri is demanded to increase its service quality as an asset to compete the other banks. The basic thing about service is professional human resources and the ability to give the best service to the customers.

The problem that occurs in this research is whether the six practices of human resources management, which are leadership, valuation, career development, work attitude evaluation, work demand, and training influences to *service culture* and *service behavior* in increasing the quality served by the employees.

The subjects of this research are 131 *frontliners* of Mandiri Bank Corporation in Semarang that consist of Tellers, Customers Services, Representatives, Greeters, Head Tellers, and Customer Service Officers. The sampling method that is used is the census method because the whole amount of population equals the sample amount that being examined that is the 131 *frontliners* of Mandiri Bank Corporation and data collection method is performed by distributing questioners. Having distributed 131 questioners, 129 are returned or considered testable. And the analysis technique that is used is double regression analysis that means to know the effect of the chosen independents variables toward the dependent variables, which are the practices of human resources management. Hypotheses test result using the double regression analysis is acceptable. Double regression model produces the *goodness of fit* and obtained a good result.

Based on the explanation above, the proposed policy implications to give interest on the practices of human resources management, services companies must increase the essence of services simultaneously. Besides controlling the limitation effectively that focused on the controlling of the service providers employees through the practices of human resources management, the companies should also control the coordination effectively to get in touch with the customers, employees, and the customer services.

ABSTRAKSI

Industri perbankan yang beroperasi atas dasar kepercayaan, juga dituntut untuk menunjukkan kinerja, reputasi dan pelayanan yang semakin baik. Dalam lingkungan usaha yang mengarah pada globalisasi serta iklim ekonomi dan politik nasional yang kurang kondusif, kompetisi antar bank akan semakin ketat. Industri perbankan akan berlomba dalam memenuhi kepuasan nasabah. Dalam usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas layanan tersebut harus didasarkan pada pengaturan perilaku karyawan, maka sudah menjadi tuntutan bagi Bank Mandiri untuk meningkatkan kualitas layanan sebagai modal untuk berkompetisi dengan bank lainnya. Tujuan dari pelayanan itu sendiri pada intinya adalah SDM yang benar-benar profesional dan mampu memberikan layanan yang terbaik bagi nasabah.

Permasalahan yang muncul dalam penelitian ini adalah apakah dari keenam praktek MSDM yaitu Kepemimpinan, Penghargaan, Pengembangan karir, Penilaian sikap kerja, Tuntutan kerja, dan Pelatihan yang berpengaruh terhadap *Service Culture* dan *Service Behaviour* dalam upaya peningkatan kualitas yang diberikan oleh karyawan.

Obyek penelitian ini adalah para karyawan *Frontliners* PT Bank Mandiri wilayah Semarang yaitu sebanyak 131 orang yang terdiri dari Teller, Customer Service Representatif, Greeter, Head Teller dan Customer Service Office. Metode sampel yang digunakan adalah metode sensus karena jumlah keseluruhan populasi sama dengan jumlah sampel yang diteliti yaitu 131 orang karyawan *frontliners* dari Bank Mandiri yang ada di wilayah Semarang dan metode pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuisioner dari 131 kuisioner yang dibagikan ada 129 yang kembali atau dianggap layak uji. Dan teknik analisis yang dipakai adalah analisis regresi berganda, yaitu untuk mengetahui sejauhmana pengaruh variabel-variabel bebas (*independa*) yang dipilih (*Service Behaviour* dan *Service Culture*) terhadap variabel terikatnya (*dependen*) yakni praktek MSDM.

Hasil pengujian terhadap hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda adalah dapat diterima. Model regresi berganda menghasilkan kriteria *Goodness Offit* dan mendapatkan hasil yang baik.

Berdasarkan uraian diatas, maka implikasi kebijakan yang diajukan antara lain untuk memberikan perhatian pada praktek MSDM, perusahaan-perusahaan jasa harus secara bersamaan meningkatkan inti pelayanan. Disamping mengatur batasan-batasan secara efektif yang berfokus pada pengaturan karyawan penyedia jasa melalui praktek MSDM / perusahaan juga harus secara efektif mengatur koordinasi untuk berhubungan dengan konsumen, karyawan dan bidang layanan konsumen.



Sertifikasi

Saya, Mutiara Handayani Ujianti, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang 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.

Mutiara Handayani Ujianti


8 Maret 2002

KATA PENGANTAR

Berkat rahmat dan karunia Allah SWT saya dapat menyelesaikan tesis ini guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada program studi manajemen Universitas Diponegoro Semarang dengan judul **ANALISIS PENGARUH PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN *SERVICE CULTURE DAN SERVICE BEHAVIOUR* STUDI KASUS PT. BANK MANDIRI WILAYAH SEMARANG.**

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan, baik secara moril maupun materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya pada pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya pada :

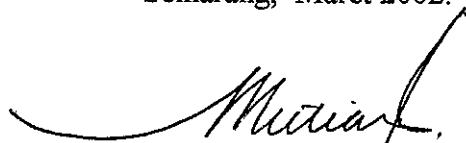
1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. Mudji Rahardjo.SU, selaku pembimbing utama atas segala perhatian, motivasi dan bimbingannya selama penyusunan ini.
3. Drs. R. Mulyo Hendarto, MSP, selaku pembimbing anggota yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan perhatian, motivasi, petunjuk teknis serta memberi kritik dan saran pada tesis ini.
4. Bapak Prianto Tirto Prodjo Kepala Kantor Wilayah PT. Bank Mandiri (Persero) Jateng & DIY yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk mengadakan penelitian di beberapa cabang PT. Bank Mandiri (Persero) di wilayah Semarang.

5. Kepala Cabang Hub I Semarang PT. Bank Mandiri Persero yang telah memberi kesempatan dan ijin untuk menempuh pendidikan pasca sarjana magister manajemen di Universitas Diponegoro Semarang.
6. Para Kepala Cabang Bank Mandiri di wilayah Semarang yang telah memberi kesempatan dan ijin untuk melakukan penelitian di kantor-kantor cabang Bank Mandiri di wilayah Semarang.
7. HRD Kanwil 07 Bank Mandiri Semarang yang telah membantu proses perijinan dan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
8. Head Teller, Customer Service Officer, Greeter dan rekan-rekan Teller dan Customer Service Representatif atas kerjasamanya dalam mengisi kuisisioner penelitian dan dukungan semangat moril yang diberikan.
9. Yang tercinta Almarhum Ayahanda Bapak Achmad Handoyo dan Ibunda Nunik Prihami atas segala perhatian, dorongan semangat, pengorbanan, kasih sayang, nasehat, serta doa yang selalu menyertai penulis. Ananda telah menyelesaikan dan melaksanakan amanat Bapak dan Ibu tercinta.
10. Yang tersayang adik-adikku Iin, Aan, dan Uun atas dorongan semangat dan doa kalian, kakak bisa selesaikan tugas ini.
11. Suami tercinta Wahyu Krishantoro atas perhatian, kesetiaan yang selalu mendampingi dan memberikan semangat, doa, dan bantuan pada penulis.
12. Bapak I. Wayan Sukerta dan Bapak Ardhian Rizal atas bantuan referensinya dan dorongan semangat pada penulis untuk segera menyelesaikan tugas ini.
13. Rekan-rekan mahasiswa pasca sarjana, atas segala bantuan dan masukannya.
14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna oleh karena itu segala saran kritik dan masukan akan diterima dengan senang hati.

Akhirnya penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, Maret 2002.



Mutiara Handayani Ujianti

NIM C4A099379

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN MOTTO	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
1.4 Simpulan Bab	10
BAB II Telaah Pustaka dan Rencana Kerangka Pemikiran Teoritis	11
2.1 Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.2. Perilaku Pelayanan (<i>Service Behaviour</i>).....	15
2.3 Budaya Pelayanan (<i>Service Culture</i>)	16
2.4 Kualitas Layanan	18
2.5 Hasil Penelitian Terdahulu	18
2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	20

2.7 Hipotesis dan Definisi Operasional	22
2.8 Simpulan Bab.....	28
BAB III Metode Penelitian.....	29
3.1 Jenis dan Sumber Data	29
3.2 Populasi dan Sampel.....	29
3.3 Methoded Pengumpulan Data.....	31
3.4 Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	31
3.5 Teknik Analisis	34
3.6 Pengujian Hipotesis.....	39
3.7 Simpulan Bab	43
BAB IV Analisis Data.....	45
4.1 Gambaran Umum PT.Bank Mandiri	45
4.2 Identitas Responden.....	51
4.3 Analisis Data dan Pembahasan	56
4.4 Pengujian Hipotesis	74
4.5 Simpulan Bab.....	80
BAB V Kesimpulan dan Implikasi	81
5.1 Simpulan	81
5.2 Simpulan Masalah Penelitian.....	90
5.3 Implikasi Kebijakan.....	92
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	100
5.5 Agenda Penelitian Mendatang	100

DAFTAR REFERENSI

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.2.1 Jumlah Responden Menurut jabatan / Pekerjaan	52
4.2.2 Jumlah Responden Menurut Tingkat Pendidikan	53
4.2.3 Jumlah Responden Menurut Gender	53
4.2.4 Jumlah Responden Menurut Bank exlegacy	54
4.2.5 Jumlah Responden Menurut Kantor Cabang	55
4.3.1 Hasil Pengujian Rehabilita dan Validita	57
4.3.7 Analisis Regresi Berganda	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I.	Daftar Pertanyaan
Lampiran II.	Raw Data
Lampiran III.	Reliability
Lampiran IV.	Regresi
Lampiran V.	Surat Keterangan Penelitian
Lampiran VI.	Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Dewasa ini jasa perbankan bisa dikatakan sebagai pilar perekonomian bangsa Indonesia, karena hampir semua kegiatan bisnis tidak dapat dipisahkan atau meninggalkan jasa perbankan. Oleh sebab itu sudah sewajarnya apabila bank harus mempunyai kelebihan dalam berbagai macam segi, baik dalam kinerja maupun pelayanan pada nasabah. Karena kenyamanan dalam pelayanan yang didapatkan dari nasabah itu sangat berpengaruh terhadap *image* dari bank itu sendiri.

Ardhian (2001) mengatakan industri perbankan yang beroperasi atas dasar kepercayaan , juga dituntut untuk menunjukkan kinerja, reputasi dan pelayanan yang semakin baik. Dalam lingkungan usaha yang mengarah pada globalisasi serta iklim ekonomi dan politik nasional yang kurang kondusif, kompetisi antar bank akan semakin ketat. Industri perbankan akan berlomba dalam memenuhi kepuasan nasabah.

Untuk mengetahui apa dan bagaimana keinginan dari nasabah sehingga mereka merasakan kenyamanan pelayanan tersebut, dapat di tempuh dengan beberapa cara antar lain angket dan kotak saran. I Wayan (2001) telah

melakukan rekapitulasi keluhan nasabah yang diambil dari kotak saran dari beberapa cabang Bank Mandiri Semarang terutama pada layanan *frontliner* yaitu *teller* dan *customer service* sampai tanggal 5 Mei 2001. Adapun keluhan yang ada antara lain:

- jumlah *customer Service* dan *Teller* kurang,
- *Customer Service* meninggalkan tempat saat melayani nasabah,
- *Customer Service* bekerja secara lambat,
- *Customer Service* tidak dapat menjawab pertanyaan yang diajukan nasabah,
- *Teller* tidak ramah,
- waktu antrian di *counter Teller* lama,
- waktu antrian di *counter Customer Service* lama,
- prosedur pelayanan di *Customer service* berbelit-belit,
- agar dibuka *counter* khusus untuk nasabah besar,
- dahulukan nasabah dari pada telepon,
- pelayanan sesuai antrian, karena ada yang langsung ke *counter* dilayani,
- loket *Teller* sering tidak penuh, karena jumlah *Teller* kurang
- permintaan untuk membuka cabang di daerah / lokasi tertentu,

- pada saat-saat tertentu *Customer Service* dan *Teller* agar lebih efisien
- permintaan menguangkan cek cabang Bank Mandiri agar lebih cepat dalam pelayanan,
- mesin sering mati, sehingga pelayanan menjadi mundur dan lambat.

Dari uraian di atas I Wayan (2001) menyimpulkan bahwa keberhasilan Bank tergantung pada mutu karyawan (*Well Qualified*).

Schneider dan Bowen (1985) meneliti praktek-praktek organisasi pada industri perbankan. Pada kenyataannya hubungan antara praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dengan hasil paling kuat ada pada perusahaan jasa, karena pada perusahaan produksi, keuntungan atau kualitas lebih dipengaruhi oleh investasi teknologi atau pengawasan proses produksi., dalam situasi-situasi semacam itu, kualitas hanya tergantung pada tingkah laku karyawan, (seperti pada saat rekrutmen karyawan hanya merupakan sebagian kecil dari proses produksi otomatis), sehingga hubungan antara manajemen sumber daya manusia dengan efektivitas sangat terbatas. Lebih-lebih sifat endemik layanan membatasi penggunaan ukuran teknologi untuk meningkatkan kualitas. Sebagai contoh, sementara inovasi teknologi seperti data base elektronik bisa meningkatkan penerimaan karyawan dalam memberikan layanan, tetapi

teknologi tidak bisa menggantikan interaksi tatap muka karyawan dengan nasabah. Sclesinger dan Haskeet (1991) menyatakan bahwa model layanan industri lama terletak pada penilaian wajah nasabah sektor layanan: hal-hal yang tidak bisa dilakukan teknologi sama sekali, kecuali untuk ATM. Dinyatakan pula bahwa peningkatan kualitas perusahaan jasa, harus berfokus pada pemilihan, pelatihan, kompensasi dan sosialisasi karyawan (Lovelock, Schesinger & Heskett, 1991).

Dalam sektor jasa dari berbagai penelitian yang menyangkut organisasi dan karyawan menunjukkan bahwa pemakaian berbagai metodologi terlihat mendukung dan memperkuat hubungan positif antara persepsi karyawan tentang manajemen sumber daya manusia dengan penilaian konsumen atas efektifitas suatu organisasi.

Tornow dan Wiley (1991), Ulrich, Halbrook, Mender, Stuchlik, dan Thorpe (1991), dan Wiley (1991) berpendapat bahwa *selection, hiring, appraisal, promotions*, dan *reward administration practise* dapat digunakan untuk menumbuhkan persepsi yang sama antara karyawan dan konsumen, yang selanjutnya dapat dipakai sebagai acuan untuk menarik konsumen yang pada akhirnya dapat menjadikan kunci sukses dalam pelayanan agar konsumen merasakan kenyamanan sehingga memberikan manfaat tersendiri bagi perusahaan.

Layanan merupakan hal yang tidak bisa diraba, dan nasabah merupakan partisipan aktif dalam produksinya (Mills, Chase & Margulies, 1987) dan layanan cenderung diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Akibatnya itu semua tidak bisa diinvestasikan, tidak bisa disiapkan atau tidak bisa diabaikan jika terjadi kesalahan dan perkembangan ukuran-ukuran yang valid dari hasilnya sangatlah sulit (Mills & Moberg, 1982; Ward 1973). Dalam usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas layanan tersebut harus didasarkan pada pengaturan perilaku karyawan sebelum terjadinya interaksi nasabah dengan karyawan (Mills, 1986).

Bowen (1990) menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang penerapan manajemen sumber daya manusia secara signifikan berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kualitas layanan, karyawan akan merasa nyaman diperlakukan oleh penerapan manajemen sumber daya manusia sehingga mereka bisa mengerahkan energi dan sumber dayanya pada konsumen.

Praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia bisa jadi merupakan ekspresi keinginan organisasi untuk menciptakan budaya tertentu. Sebagai contoh, perusahaan mungkin mendapati bahwa kebijaksanaan dan praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusiannya tidak sepenuhnya mendukung nilai-nilainya dengan memperhatikan pelayanan pada nasabah dan mungkin sebagai akibatnya memodifikasikannya. Posisi kita adalah bahwa, dari sudut pandang

karyawan pemberi jasa, Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia memberi cara-cara pengaturan yang membentuk kepercayaan tentang apa yang penting untuk organisasi dan tentang apa yang berharga. Kita percaya bahwa Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia tentang bagaimana orang dipimpin, dihargai, dilatih, dievaluasi dan didukung membentuk persepsi karyawan tentang sampai dimana perusahaan menilai penyedia / pemberian layanan pada nasabah-nasabahnya. Sementara perusahaan mungkin lebih dulu menyatakan gambaran keinginan budaya pelayanannya dan kemudian mengimplementasikan praktek-praktek khususnya sehingga karyawan melihat praktek-praktek perusahaan untuk menyimpulkan nilai-nilainya dalam memberlakukan budaya perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dibangun dari hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang telah melakukan penelitian pada perusahaan penerbangan. Sedangkan untuk penelitian serupa dilakukan dalam industri perbankan yang meliputi: *Service Culture* dan *Service Behaviour*.

Terpilihnya Bank Mandiri sebagai obyek penelitian, karena menurut peneliti, Bank Mandiri merupakan industri jasa yang mengutamakan kualitas pelayanan tidak terlepas juga dari masalah sumber daya manusianya. Apakah perusahaan dalam menerapkan praktek-praktek manajemennya telah sesuai dengan apa yang diharapkan dan dirasakan oleh karyawannya, sehingga mereka bisa mengerahkan energi dan sumber dayanya pada nasabah.

Variabel yang dipakai dalam penelitian tersebut ada 6 yang merupakan praktek dari sumber daya manusia yaitu: *Leadership* (kepemimpinan), *Rewards* (penghargaan), *Career opportunities* (pengembangan karir), *Performance Appraisal* (penilaian sikap kerja), *Work Demand* (tuntutan kerja), *Training* (pelatihan).

Adapun judul yang diangkat adalah: “Analisis Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap *Service Culture* dan *Service Behavior* (Studi Kasus Pada PT. Bank Mandiri Wilayah Semarang)”.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian di atas, sudah menjadi tuntutan bagi Bank Mandiri untuk meningkatkan kualitas layanannya, sebagai modal untuk berkompetisi dengan bank yang lainnya bahkan diharapkan dapat menjadi pesaing bank-bank tingkat nasional. Tumpuan dari pelayanan itu sendiri pada intinya adalah SDM yang benar-banar profesional dan mampu memberikan layanan yang terbaik bagi nasabah.

Dari keenam variabel yang meliputi: *Leadership* (kepemimpinan), *Rewards* (penghargaan), *Career Opportunities* (pengembangan karir), *Performance Appraisal* (penilaian sikap kerja), *Work Demand* (tuntutan kerja), dan *Training* (pelatihan) diharapkan mampu menghasilkan iklim yang positif diantara

karyawan sehingga menghasilkan kerjasama, dan produktifitas yang memadai dan diharapkan mampu memberikan layanan kepada nasabah sesuai dengan ketentuan yang ada.

Dengan demikian, permasalahan yang muncul dalam penelitian ini adalah apakah keenam Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia yang meliputi *Leadership* (kepemimpinan), *Rewards* (penghargaan), *Career Opportunities* (pengembangan karir), *Performance Appraisal* (penilaian sikap kerja), *Work Demand* (tuntutan kerja), dan *Training* (pelatihan) mempengaruhi *Service Culture* dan *Service Behaviour* dalam upaya peningkatan kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan kepada nasabah di Bank Mandiri Wilayah Semarang

1.3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *Leadership* (kepemimpinan) terhadap *service culture* dan *service behavior*
2. Menganalisis pengaruh *Rewards* (penghargaan) terhadap *service culture* dan *service behavior*
3. Menganalisis pengaruh *Career Opportunities* (pengembangan karir) terhadap *service culture* dan *service behavior*

4. Menganalisis pengaruh *Performance Appraisal* (penilaian sikap kerja) terhadap *service culture* dan *service behavior*
5. Menganalisis pengaruh *Work Demand* (tuntutan kerja) terhadap *service culture* dan *service behavior*
6. Menganalisis pengaruh *Training* (pelatihan) terhadap *service culture* dan *service behavior*
7. Menganalisis pengaruh Praktek-Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu: kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, tuntutan kerja, dan pelatihan secara bersama-sama terhadap *service culture* dan *service behavior*.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Hasil-hasil penelitian ini diharapkan:

1. Untuk mengetahui seberapa jauh hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia dengan *service behaviour* dan *service culture* yang berorientasi pada pelayanan nasabah sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada manajemen bank dalam mengambil kebijakan yang berhubungan dengan kualitas pelayanan nasabah.
2. Memberikan kontribusi dalam pengembangan teori yang berkaitan dengan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam hubungannya dengan

service behaviour dan *service culture* sebagai sebuah upaya komprehensif untuk meningkatkan kualitas pelayanan perbankan.

3. Dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan konsep pelayanan yang seharusnya dilakukan pihak manajemen bank agar kualitas layanan terhadap nasabah terpelihara dengan baik dan sebagai modal untuk bersaing dengan bank lainnya.

1.4 Simpulan Bab

Bab ini merupakan dasar penelitian tesis. Dalam bab ini, masalah penelitian dan latar belakang permasalahan telah disajikan. Tujuan serta manfaat dilakukannya penelitian juga telah disampaikan. Selanjutnya, justifikasi atas masalah penelitian telah dilakukan dengan menelaah sejumlah literatur yang memiliki keterkaitan dengan penelitian akan diuraikan lebih mendalam pada Bab II.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan fungsi manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam suatu organisasi merupakan kunci efektivitas untuk persaingan antar organisasi. Dinyatakan oleh Becker dan Gerhart (1996) bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia mempengaruhi budaya kerja.

Literatur-literatur Manajemen Sumber Daya Manusia secara konsisten menyatakan bahwa praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dampak pada tindakan atau tingkah laku karyawan dan pada efektivitas organisasi. Dinyatakan bahwa praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia mempengaruhi unjuk kerja (Heneman, Schwab, Fosson & Dyer, 1989), produktivitas, efektivitas organisasi, serta laba diantaranya. Schuler dan Hubber (1990) menyatakan bahwa produktivitas merupakan tujuan dan kriteria fungsi dan kegiatan-kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia, meliputi analisis kerja dan perencanaan pegawai, rekrutmen dan seleksi, penilaian unjuk kerja dan kompensasi, pelatihan, peningkatan keselamatan dan kesehatan karyawan, pengakuan hak-hak karyawan dan hubungan manajemen serikat buruh.

Bagaimanapun juga mereka menyadari bahwa hubungan antara praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dengan hal-hal organisasi lebih bersifat teoritis. Mereka menyimpulkan bahwa pendapat yang menyatakan bahwa aktivitas-aktivitas sumber daya manusia mempunyai dampak penting pada unjuk kerja karyawan dan pada produktivitas serta unjuk kerja organisasi merupakan suatu kepercayaan (Devana, 1989) yang mendasari peran praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia. Bukti-bukti empiris dari dampak langsung praktek Manajemen Sumber Daya Manusia pada hasil organisasi sulit dilihat sebagai akibat dari kompleksitas hubungan dan kesulitan yang dihadapi saat tahap pengukuran dan perancangan (Becker & Gerhart, 1996).

Seperti yang Becker dan Gerhart (1996) nyatakan, karena praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia mempengaruhi unjuk kerja organisasi atau perusahaan, praktek-praktek tersebut harus meningkatkan efisiensi atau meningkatkan pendapatan. Secara tradisional, Manajemen Sumber Daya Manusia telah dipandang sebagai sumber khusus dari manfaat persaingan melalui kemampuannya menciptakan nilai dengan cara yang beda dan sulit untuk ditiru para pesaing (Baird & Meshouam, 1988; Becker & Gerhart, 1996; Lengnick-Hall, 1988).

Aspek-aspek dari praktek Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Wilfred Dawn, dan Gedalihu (1998), adalah:

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan

2. Penghargaan (*Rewards*)

Penghargaan sebagai suatu alat yang efektif dalam perusahaan untuk memberikan umpan balik terhadap pegawai. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan pada tenaga kerja mempunyai kadar pengaruh yang tinggi terhadap moral dan disiplin kerja pada diri tenaga kerja. Penghargaan mempunyai arti yang luas tidak hanya berwujud finansial langsung seperti gaji, upah, bonus dan komisi. Tetapi berwujud nonfinansial seperti perumahan, kendaraan atau seragam. Penghargaan finansial maupun nonfinansial sangat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja.

3. Pengembangan Karir (*Career Opportunities*)

Pengembangan karir yang efektif memberikan sumbangan yang besar bagi karyawan dalam mendiagnosis diri sendiri tentang minat, bakat, dan kemampuan. Hal itu juga memberikan informasi yang lengkap mengenai kesempatan-kesempatan karir di dalam organisasi. Suatu program pengembangan karir yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur utama: (1) membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri, (2) mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-

kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi itu , dan (3) menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan – kesempatan karir.

4. Penilaian Kerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kerja adalah pemberian umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka sebagai dasar untuk mengambil keputusan alokasi imbalan. Jika proses evaluasi kinerja menekankan kriteria yang salah atau menilai menilai secara tidak tepat kinerja yang sebenarnya, karyawan akan diimbali secara berlebihan atau kurang. Disamping itu, penilaian kerja telah dijumpai sebagai mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, khususnya, kinerja dan kepuasan ditingkatkan bila penilaian itu didasarkan pada kriteria yang berorientasi hasil dan berkaitan dengan perilaku.

5. Tuntutan Kerja (*Work Demand*)

Tuntutan kerja adalah segala hal yang menyangkut mengenai masalah apa yang harus dihasilkan oleh karyawan atas permintaan perusahaan, antara lain apakah karyawan sudah mematuhi semua sistem yang diberikan oleh perusahaan, apakah beban kerja yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan.

6. Pelatihan (*Training*)

Program pelatihan kerja adalah aktivitas untuk pelatihan kerja dengan maksud meningkatkan ketrampilan dan kemampuannya dalam bekerja. Program pelatihan dikatakan berhasil bila program tersebut mampu menghasilkan perubahan sesuai yang dikehendaki oleh organisasi khususnya dan lingkungan eksternal pada umumnya, baik dimasa sekarang dan yang akan datang. Program pelatihan yang efektif akan memberikan informasi tentang perbaikan kinerja yang diinginkan juga ukuran perbaikan kinerja yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya

2.2. Perilaku Pelayanan (*Service Behaviour*)

Dikatakan Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, (1988) bahwa mereka memilih ukuran dan kualitas layanan yang berfokus pada sifat dan kandungan interaksi interpersonal antara penyedia jasa dengan nasabah. Terkadang *service behaviour* yang penting dalam mendapatkan kepuasan dari konsumen banyak yang tidak terpenuhi oleh karyawan, sebagai contoh: faktor emosi yang terkadang timbul pada saat memberikan layanan terhadap nasabah.

Di satu sisi dikatakan oleh Czepiel, Solomon, dan Suprenant (1985) serta Rafaeli (1989) bahwa efektivitas pemberian layanan dianggap tergantung pada emosi karyawan itu sendiri.

Sedangkan Schneider dan Bowen (1985) menyatakan bahwa karyawan memberikan layanan pada nasabah sesuai dengan perlakuan yang mereka terima dari atasan mereka. Karyawan akan memperlakukan nasabah dengan baik seperti perlakuan baik yang diterimanya.

2.3. Budaya Pelayanan (*Service Culture*)

Perilaku layanan karyawan merupakan sebuah konsekuensi dari *service culture*. Parasuraman (1987) berpendapat bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada nasabah merupakan syarat untuk menjadikan suatu organisasi jasa itu menjadi maju. Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1996) mengidentifikasi budaya sebagai suatu alat untuk mempersempit kesenjangan antara harapan nasabah dengan bagaimana karyawan memberikan pelayanan, maka diharapkan *service culture* dapat memberikan alternatif yang mungkin atau paling tidak memberikan pengaruh tambahan pada kualitas jasa pada penerapan manajemen sumber daya manusia.

Desphande dan Webster (1990) menyatakan budaya perusahaan merupakan pola nilai dan kepercayaan bersama yang dapat membantu individu untuk memahami fungsi organisasi dan memberinya norma-norma tingkah laku dalam organisasi tersebut. Budaya layanan mengacu pada satu budaya khusus dalam konsep budaya perusahaan yang lebih luas. Dalam budaya-budaya khusus,

perusahaan mempromosikan satu filosofi yang dominan yang harus dimengerti oleh semua anggota perusahaan (Martin, 1985).

Secara teoritis dikatakan oleh Rousseau (1990) bahwa “Budaya merupakan proses sosial yang diasosiasikan dengan suatu unit dimana anggota mempunyai serangkaian elemen umum yang sama baik berupa asumsi, pandangan, nilai norma tingkah laku, pola kegiatan dan sebagainya”.

Gronroos (1990) mengartikan budaya pelayanan sebagai suatu budaya dimana apresiasi untuk layanan yang baik ada dan dimana pemberian layanan yang baik pada nasabah – nasabah internal dan eksternal dianggap sebagai suatu cara hidup yang alamidan salah satu dari norma-norma yang paling penting dari seseorang

Dalam penelitian ini difokuskan pada dampak persepsi individu karyawan tentang budaya organisasi, sehingga melalui persepsi individu semacam itu, budaya bisa mempengaruhi tingkah laku dari individu. Dari sudut pandang karyawan, budaya organisasi biasanya memerlukan jawaban untu tiga pertanyaan berikut:

1. Apa yang perusahaan harapkan dari karyawan ?
2. Tindakan jenis apa yang perusahaan hargai ?
3. Tindakan serta larangan sosial apa yang berlaku dalam sistem tersebut ?.

2.4. Kualitas Layanan

Kualitas layanan, pada umumnya dipandang sebagai hasil dari system penyampaian layanan dan kualitas berkaitan dengan kepuasan nasabah. Secara garis besar dari sejumlah studi dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan berkaitan dan menentukan kepuasan konsumen (Anderson & Fornell, 1994). Storey dan Easingwood (1998) berpendapat bahwa manajemen harus memahami keseluruhan layanan yang ditawarkan dari sudut pandang nasabah. Kualitas layanan yang dibentuk dari sudut pandang nasabah dapat memberikan nilai lebih terhadap produk yang ditawarkan.

Schneider dan Bowen (1985) menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang praktek-praktek manajemen sumber daya manusia secara signifikan berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kualitas layanan. Mereka menyatakan bahwa saat karyawan merasa nyaman diperlakukan oleh praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia, mereka biasa mengerahkan energi dan sumber dayanya pada konsumen atau nasabah.

2.5. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berdasarkan jurnal inti yaitu milik Zerbe, Dobni dan Harel 1998, dalam penelitian tersebut berfokus pada hubungan antara pelaksanaan praktek manajemen sumber daya manusia dengan unjuk kerja

karyawan. Mereka meneliti tentang persepsi karyawan tentang praktek manajemen sumber daya manusia menunjukkan atau memberi gambaran tentang bagaimana tingkah lakunya terhadap konsumen. Mereka membandingkan peran pelaksanaan praktek manajemen sumber daya manusia dengan peran persepsi karyawan tentang bagaimana budaya organisasinya yang berorientasi pada pelayanan. Penelitian tersebut tentang karyawan perusahaan penerbangan menunjukkan bahwa budaya pelayanan mempunyai suatu dampak langsung pada sikap layanan yang ditunjukkan sendiri dan bahwa persepsi tentang praktek manajemen sumber daya manusia mempunyai dampak langsung pada sikap layanan.

Schneider dan Bowen (1985), meneliti praktek-praktek organisasi pada industri perbankan. Pada kenyataannya hubungan antara paraktek-praktek manajemen sumber daya manusia dengan hasil paling kuat ada pada perusahaan jasa, karena pada perusahaan produksi, keuntungan atau kualitas lebih dipengaruhi oleh investasi teknologi atau pengawasan proses produksi, dalam situasi-situasi semacam itu, kualitas hanya tergantung pada tingkah laku karyawan,(seperti pada saat rekrutmenkaryawan hanya merupakan sebagian kecil dari proses produksi otomatis) sehingga hubungan antara manajemen sumber daya manusia dengan efektivitas sangat terbatas.

Schesinger dan Heskeet (1991), menyatakan bahwa model layanan industri lama terletak pada penilaian wajah nasabah sektor layanan, hal-hal tersebut yang tidak bisa dilakukan sama sekali oleh teknologi. Dinyatakan pula bahwa peningkatan kualitas perusahaan jasa, harus berfokus pada pemilihan, pelatihan, kompensasi dan sosialisasi karyawan.

Bowen (1990), meneliti bahwa persepsi karyawan tentang praktek manajemen sumber daya manusia secara signifikan berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kualitas layanan dan karyawan akan merasa nyaman diperlakukan oleh praktek manajemen sumber daya manusia sehingga mereka bisa menegrahkan energi dan sumber dayanya pada konsumen.

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan di atas, maka sebuah model konseptual dapat dikembangkan seperti disajikan dalam Gambar 2.6. Penggunaan variabel atau atribut didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Zerbe, Dobni dan Harel (1998) telah melakukan penelitian pada perusahaan penerbangan . Sedangkan untuk penelitian ini telah disesuaikan dengan industri perbankan yang meliputi: *Service culture* dan *Service Behaviour*.

Adapun variabel yang dipakai dalam penelitian tersebut ada 6 yang merupakan penerapan dari sumber daya manusia yaitu: *Leadership* (kepemimpinan), *Rewards* (penghargaan), *Career Opportunities* (pengembangan

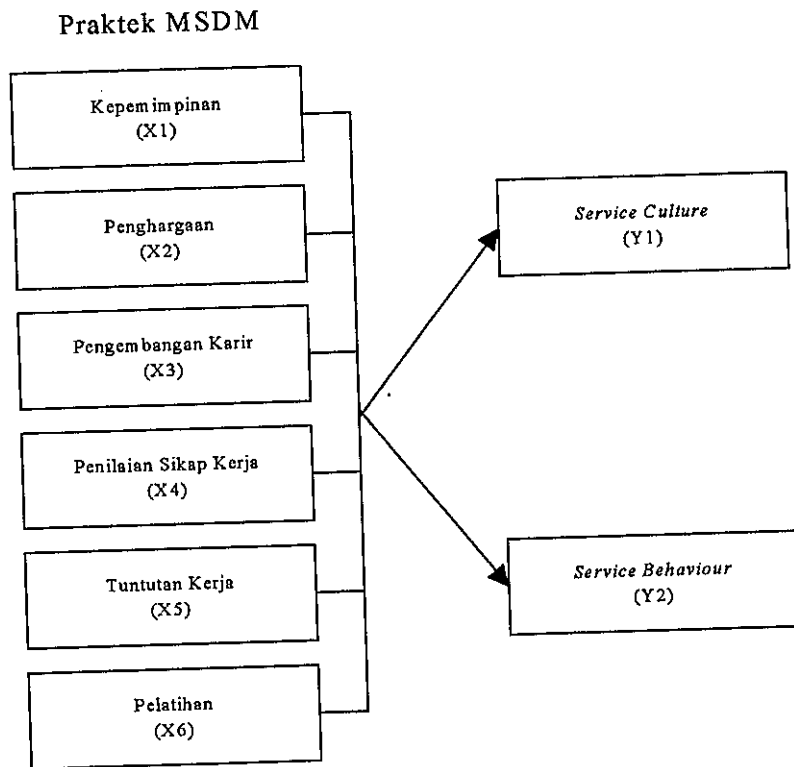
karir), *Performance Appraisal* (penilaian sikap kerja), *Work Demand* (tuntutan kerja), dan *Training* (pelatihan).

Dinyatakan bahwa praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dampak langsung pada tingkah laku karyawan dan bahwa *Service Culture* merupakan mekanisme dimana *Service Behaviour* dibentuk. Bentuk sifat saling melengkapi ini bervariasi. *Service Culture* dan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia bisa jadi bersifat menambahi atau mungkin mempunyai hubungan tertentu.

Praktek Manajemen Sumber Daya Manusi dan *Service Culture* bisa mempengaruhi *Service Behaviour* karyawan terhadap nasabahnya dengan membuat mereka merasa bahwa mereka didukung oleh manajemennya. Budaya yang berorientasi pada pelayanan juga bisa secara langsung mempengaruhi tingkah laku karyawan dengan membuat harapan-harapan tingkah laku yang sesuai terhadap nasabah.

Gambar 2.6.

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

2.7. HIPOTESIS DAN DEFINISI OPERASIONAL

2.7.1. Hipotesis

Dalam penelitian ini hipotesis-hipotesis alternatif yang dapat dibangun berdasarkan telaah teori dan model konseptual di atas, adalah:

- H1:** Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)
- H2:** Penghargaan yang diberikan berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)
- H3:** Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)
- H4:** Penilaian sikap kerja berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)
- H5:** Tuntutan kerja berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)
- H6:** Pelatihan berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)
- H7:** Praktek-praktek sumber daya manusia secara keseluruhan (kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, tuntutan kerja, dan pelatihan) berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)
- H8:** Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)
- H9:** Penghargaan yang diberikan berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)

- H10:** Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)
- H11:** Penilaian sikap kerja berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)
- H12:** Tuntutan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)
- H13:** Pelatihan berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)
- H14:** Praktek-praktek sumber daya manusia secara keseluruhan (kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, tuntutan kerja, dan pelatihan) berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)

2.7.2. Definisi Operasional

2.7.2.1. Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam praktek manajemen sumber daya manusia ada beberapa variabel yang dijadikan sebagai indikatornya. Indikator tersebut yang nantinya dijadikan acuan dalam pelaksanaan penerapan manajemen sumber daya manusia. Ada enam variabel yang dipakai dalam penerapan sumber daya manusia yang meliputi :

1. *Leadership* (kepemimpinan) mencakup suatu kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Kepemimpinan diukur dengan visi, misi, keteladanan, dan komunikasi pimpinan baik terhadap bawahan maupun terhadap perusahaan.
2. *Rewards* (penghargaan) berwujud finansial maupun nonfinansial yang sangat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja dan mempunyai kadar pengaruh yang tinggi terhadap moral dan disiplin kerja pada diri tenaga kerja. Variabel ini diukur dengan tanggung jawab masing-masing karyawan, serta keseimbangan antara kinerja, loyalitas dan pelatihan terhadap penghargaan yang diberikan.
3. *Career opportunities* (pengembangan karir) efektif memberikan sumbangan yang besar bagi karyawan dalam mendiagnosis diri sendiri tentang minat, bakat, dan kemampuan karyawan serta memberikan informasi lengkap mengenai kesempatan-kesempatan karir dalam perusahaan. Variabel ini diukur dengan melihat apakah kebijakan sumber daya yang ada telah memacu pegawai untuk berprestasi secara optimal, kejelasan tentang jenjang karir, dan apakah ada diskriminasi terhadap karyawan dalam memperoleh kesempatan promosi.
4. *Performance appraisal* (penilaian sikap kerja) yaitu pemberian umpan balik pada karyawan tentang bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka sebagai dasar untuk mengambil keputusan alokasi imbalan. Variabel ini diukur dengan melihat standar evaluasi kinerja yang dimiliki setiap unit kerja, evaluasi hasil

kinerja yang sesuai dengan pencapaian target sebagai dasar penentuan penilaian pegawai, dan apakah penilaian pegawai tersebut dilakukan dengan adil.

5. *Work demand* (tuntutan kerja) segala hal yang menyangkut mengenai masalah apa yang seharusnya dihasilkan oleh karyawan atas permintaan perusahaan. Variabel ini diukur dengan kepatuhan karyawan terhadap segala peraturan perusahaan, wewenang untuk menjalankan tugas, perlunya disusun dan diterapkannya standar pelayanan nasabah pada setiap unit kerja operasional, dan tuntutan pekerjaan untuk menunjukkan kemampuan terbaik yang dimiliki karyawan.
6. *Training* (pelatihan) adalah pelatihan kerja dengan maksud meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam bekerja. Variabel ini diukur dengan melihat apakah perusahaan telah melakukan pelatihan kepada karyawannya sesuai dengan masing-masing unit kerjanya, dan apakah semua karyawan telah memperoleh kesempatan untuk melakukan pelatihan.

2.7.2.2. Service Culture

Ukuran persepsi karyawan tentang nilai perusahaan yang berpartisipasi dengan memperhatikan bagaimana nasabah diperlakukan. Soal-soal mengenai *service culture* meminta karyawan menunjukkan tingkat sampai mana mereka merasa bahwa manajemen tinggi menunjukkan satu fokus nasabah yang kuat, pertanyaan tersebut antara lain, misalnya:

- Bagaimana persepsi / penilaian karyawan terhadap statement: top manajemen, mempunyai focus terhadap pelanggan yang kuat
- Perusahaan memperlakukan nasabahnya dengan penuh perhatian atau dengan acuh tak acuh.
- Perusahaan memperlakukan nasabahnya dengan sangat baik atau sangat buruk.
- Perusahaan memperlakukan nasabahnya sebagai patner atau saingan.

2.7.2.3. *Service Behaviour*

Dalam penelitian ini akan dipilih sifat dan kandungan interaksi interpersonal antara penyedia jasa dengan nasabah. Yang menjadi kontrol mereka adalah emosi-emosi dan sikap atau perilaku yang karyawan munculkan pada nasabah selama pemberian layanan. Efektivitas pemberian layanan dianggap tergantung pada emosi-emosi yang ditunjukkan oleh karyawan (Czepiel, Solomm & Suprenant, 1985). Indikator-indikator dari *service behaviour* antara lain dengan melihat;

- Kemauan dan kesiapan karyawan dalam memberikan pelayanan sebaik mungkin, antara lain kecepatan dan ketepatan dalam melayani nasabah, serta menanggapi permintaan khusus nasabah.
- Pengetahuan, kemampuan kesopanan dan sifat dapat dipercaya, dan berpenampilan menarik.

- Kemampuan memberikan informasi pada nasabah dengan benar, di mana informasi diberikan secara konsisten, akurat dan mudah dipahami oleh nasabah.
- Sikap dan perhatian yang tulus yang diberikan pada nasabah

2.8. Simpulan Bab

Pada bab ini, sebuah kerangka pemikiran teoritis mengenai variabel-variabel Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia telah dibangun dari telaah Pustaka untuk menunjukkan pengaruh terhadap *service behavior* dan *service culture*. Variabel-variabel Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu: kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian kerja, tuntutan kerja dan pelatihan. Dalam rangka mengeksplorasi variabel-variabel tersebut, diajukan dalam hipotesis bersama model yang menunjukkan adanya pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dengan *service behavior* dan *service culture*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini digunakan dua jenis data yaitu : data primer dan data sekunder. Karena yang diteliti adalah karyawan, maka data utama yang digunakan untuk menjawab hipotesis yang diajukan adalah data primer.

Pada penelitian ini, sumber data primer diperoleh langsung dari karyawan PT. Bank Mandiri Cabang Semarang khususnya *frontliners* (*Teller* dan *Customer Service*) melalui daftar kuisisioner yang dibagikan pada karyawan, karena karyawan jenis ini yang langsung berhubungan dengan nasabah.

Sedangkan data sekunder diperlukan sebagai pendukung dalam penelitian ini. Sumber data ini diperoleh dari sumber informasi internal Bank Mandiri.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro & Supomo, 1999). Populasi dalam penelitian ini

adalah keseluruhan karyawan *frontliner* PT. Bank Mandiri Wilayah Semarang, yaitu: Bank Mandiri Semarang Pemuda, Bank Mandiri Semarang Telkom, Bank Mandiri Semarang Pahlawan, Bank Mandiri Semarang Mpu Tantular, Bank Mandiri Semarang Kepodang, Bank Mandiri Semarang Kariadi, Bank Mandiri Semarang Candi Baru, Bank Mandiri Semarang Bangkong, Bank Mandiri Patrajasa Semarang dan Bank Mandiri Simpang Lima yang terdiri dari *Teller, Customer Service Representatif, Greeter, Head Teller dan Customer Service Officer*.

3.2.2. Sampel

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sensus. Cara sensus adalah suatu perhitungan yang lengkap (*a complex enumeration methode*) serta memberikan data sebenarnya dan hasil yang lengkap (Marzuki, 1980). Dalam sensus semua elemen, obyek ataupun gejala dicatat dan diteliti, yang kemudian hasilnya adalah karakteristik sesungguhnya.

Sampel dari penelitian ini adalah semua karyawan PT. Bank Mandiri Wilayah Semarang yang bertugas sebagai *frontliner* yang terdiri dari *Teller, Customer Service Representatif, Head Teller, Greeter dan Customer Service Officer*, karena mereka secara langsung memberikan layanan kepada nasabah sehingga penelitian dapat lebih terukur. Jumlah sampel yang dipakai 131 orang

dan itu sama dengan jumlah populasi seluruh karyawan *frontliners* di PT. Bank Mandiri Wilayah Semarang (data HRD Kanwil VII Bank Mandiri per Desember 2001).

3.3. Metode Pengumpulan Data

Untuk mencapai tingkat obyektivitas yang tinggi, penelitian ilmiah mempersyaratkan penggunaan pengumpulan yang akurat dan obyektif. Pengumpulan data primer dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuisioner pada responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi selanjutnya daftar pertanyaan tersebut dikumpulkan kembali. Data disaring melalui jawaban terhadap daftar pertanyaan yang disajikan dengan menggunakan skala Likert, yaitu:

SS = Sangat Setuju; S = Setuju ; R = Ragu-ragu; TS = Tidak Setuju; STS = Sangat Tidak Setuju

Setiap pilihan pernyataan tersebut diberi skor dengan skala sebagai berikut: Skor 5 untuk jawaban SS; skor 4 untuk jawaban S; skor 3 untuk jawaban R; skor 2 untuk jawaban TS; skor 1 untuk jawaban STS.

3.4. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Dalam setiap penelitian diharapkan dapat memperoleh hasil yang benar-benar obyektif, yaitu penelitian tersebut dapat menggambarkan keadaan yang

sebenarnya dari masalah yang sedang diteliti. Untuk itu alat ukur yang dipakai harus memiliki kesahihan dan keandalan sebagai alat ukur.

3.4.1. Validitas Alat Ukur

Validitas adalah taraf sejauhmana suatu tes mengukur apa yang seharusnya diukur dengan cermat (Suryabrata, 1990).

Cara yang akan dipakai untuk mengetahui validitas suatu alat pengukur adalah dengan cara mengkorelasikan antara skor yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item. Korelasi antara item dengan skor total haruslah signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Validitas dalam penelitian ini menggunakan validitas konstraks karena semua item yang ada dalam alat ukur ini mengukur konsep yang ingin diukur. Teknik korelasi yang dipakai adalah teknik korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson dengan rumus (Ancok, 1987):

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi antar item

$\sum XY$ = jumlah perkalian item dengan nilai item

ΣX = jumlah nilai masing-masing item

ΣY = jumlah nilai total

N = jumlah subyek

3.4.2. Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas angket penelitian ini diukur menggunakan teknik Alpha yang dikembangkan oleh Cronbach. Salah satu cara yang dipakai untuk menguji reliabilitas adalah dengan pendekatan analisis Alpha dengan rumus (Azwar, 1988):

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \frac{(1 - \Sigma S_j)}{S_x}$$

Keterangan:

α = koefisien reliabilitas Alpha

K = banyaknya belahan

S_j = varians skor belahan

S_x = bilangan konstan

Dalam perhitungan validitas dan reliabilitas alat ukur ini akan menggunakan bantuan program komputer SPSS versi 10.01

3.5. Teknik Analisis

Analisis kuantitatif dimaksudkan untuk mengolah dan mengorganisasikan data, serta menemukan hasil yang dapat dibaca dan dapat diinterpretasikan. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan metode tertentu. Dalam penelitian ini metode yang dipakai adalah analisis regresi berganda.

Analisis regresi berganda berfungsi untuk mengetahui sejauhmana pengaruh variabel-variabel bebas (independen) yang dipilih dalam penelitian ini yaitu praktek-praktek manajemen sumber daya manusia (kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, tuntutan kerja, dan pelatihan) terhadap variabel dependen, yaitu *service culture* dan *service behaviour*. Oleh karena didalam penelitian ini terdapat dua variabel dependen, maka digunakan dua model regresi berganda, dimana:

Model Regresi Berganda 1:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6$$

Di mana pada model pertama ini variabel dependen adalah: *Service Culture* dan variabel-variabel independen adalah *Leadership* (X_1), *Rewards* (X_2), *Career Opportunities* (X_3), *Performance Appraisal* (X_4), *Work Demand* (X_5), dan *Training* (X_6).

Model Regresi Berganda 2:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6$$

Di mana pada model kedua ini variabel dependen adalah: *Service Behaviour* dan variabel-variabel independen adalah *Leadership* (X_1), *Rewards* (X_2), *Career Opportunities* (X_3), *Performance Appraisal* (X_4), *Work Demand* (X_5), dan *Training* (X_6).

3.5.1. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Uji penyimpangan ekonometri atau penyimpangan asumsi klasik dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan yang muncul pada model regresi berganda, yaitu adanya pengaruh multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Pengujian multikolinearitas dan heteroskedastisitas dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dipakai untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi yang sangat tinggi atau sempurna maka koefisien regresi akan mempunyai standar deviasi yang sempurna. Kondisi ini berarti koefisien-koefisien regresi tidak dapat ditaksir dengan mudah dan tidak

memungkinkan untuk mengisolir pengaruh variabel independen secara individual (Husein Umar, 1999).

Untuk memeriksa kemungkinan ada tidaknya masalah multikolinearitas dalam sebuah model regresi, Husein Umar (1999) menyarankan melihat indikator koefisien determinasi (R^2) yang tinggi namun sangat sedikit atau tidak ada variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Selain itu, nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dapat dijadikan indikator untuk memeriksa ada tidaknya problem multikolinearitas dalam sebuah model regresi berganda. Ambang batas untuk nilai VIF untuk mengindikasikan tidak adanya problem multikolinearitas adalah sama dengan atau lebih kecil dari 4.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan

metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu mencolok.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance* dari u , *decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak dalam menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas tetapi homokedastisitas.

3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ atau periode sebelumnya. Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya (Imam Ghazali, 2001). Meskipun Imam Ghazali (2001)

menyatakan bahwa masalah autokorelasi relatif jarang terjadi pada data *crossection* (silang waktu), namun dalam penelitian ini uji autokorelasi tetap dilakukan dengan pertimbangan untuk benar-benar menghindarkan analisis regresi dari penyimpangan/pelanggaran terhadap asumsi yang disyaratkan.

Dalam penelitian ini, uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan statistik Durbin-Watson (DW test) dimana pengambilan keputusan diambil dengan berpedoman pada aturan umum (*rule of thumb*) yang menyebutkan bahwa nilai Durbin-Watson harus terletak antara 1,5 sampai dengan 2,5 untuk mengindikasikan bahwa terjadi independensi antar pengamatan (observasi).

4. Uji Normalitas dan Uji Linearitas

Disamping pengujian heterokedastisitas dan multikolinearitas, dalam penelitian ini juga dilakukan uji normalitas dan linearitas. Uji normalitas bertujuan menguji salah satu asumsi dasar regresi bergana yakni variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode grafik yaitu dengan melihat grafik normal *probability plot*.

Uji linearitas ditujukan untuk melihat apakah spesifikasi model sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Uji linearitas dimaksudkan untuk menghindari timbulnya kesalahan spesifikasi model regresi yang

dipakai. Uji linearitas di dalam penelitian ini menggunakan perbandingan antara standar deviasi variabel dependen dengan standar deviasi residual. Pedoman umum menyatakan bahwa jika nilai standar deviasi variabel dependen lebih besar dari standar deviasi residual maka dapat disimpulkan bahwa asumsi linearitas dipenuhi.

3.6. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis 1 sampai dengan 6 serta hipotesis 8 sampai dengan 13 dilakukan dengan menggunakan uji t untuk melihat tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara individual atau parsial terhadap variabel dependen.

Pengujian hipotesis pertama dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_1 = 0$, berarti variabel kepemimpinan (X_1) tidak mempengaruhi variabel *service culture* (Y_1).

$H_1: b_1 > 0$, berarti variabel kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif terhadap variabel *service culture* (Y_1).

Pengujian hipotesis kedua dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_2 = 0$, berarti variabel penghargaan (X_2) tidak mempengaruhi variabel *service culture* (Y_1).

H₁: $b_2 > 0$, berarti variabel penghargaan (X_2) berpengaruh positif terhadap variabel *service culture* (Y_1)

Pengujian hipotesis ketiga dapat dinyatakan, sebagai berikut:

H₀: $b_3 = 0$, berarti variabel pengembangan karir (X_3) tidak mempengaruhi variabel *service culture* (Y_1).

H₁: $b_3 > 0$, berarti variabel pengembangan karir (X_3) berpengaruh positif terhadap variabel *service culture* (Y_1).

Pengujian hipotesis keempat dapat dinyatakan, sebagai berikut:

H₀: $b_4 = 0$, berarti variabel penilaian sikap kerja (X_4) tidak mempengaruhi variabel *service culture* (Y_1).

H₁: $b_4 > 0$, berarti variabel penilaian sikap kerja (X_4) berpengaruh positif terhadap variabel *service culture* (Y_1).

Pengujian hipotesis kelima dapat dinyatakan, sebagai berikut:

H₀: $b_5 = 0$, berarti variabel tuntutan kerja (X_5) tidak mempengaruhi variabel *service culture* (Y_1).

H₁: $b_5 > 0$, berarti variabel tuntutan kerja (X_5) berpengaruh positif terhadap variabel *service culture* (Y_1).

Pengujian hipotesis keenam dapat dinyatakan, sebagai berikut:

H₀: $b_6 = 0$, berarti variabel pelatihan (X_6) tidak mempengaruhi variabel *service culture* (Y_1).

$H_1: b_6 > 0$, berarti variabel pelatihan (X_6) berpengaruh positif terhadap variabel *service culture* (Y_1).

Pengujian hipotesis kedelapan dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_8 = 0$, berarti variabel kepemimpinan (X_1) tidak mempengaruhi variabel *service behaviour* (Y_2).

$H_1: b_8 > 0$, berarti variabel kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif terhadap variabel *service behaviour* (Y_2).

Pengujian hipotesis kesembilan dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_9 = 0$, berarti variabel penghargaan (X_2) tidak mempengaruhi variabel *service behaviour* (Y_2).

$H_1: b_9 > 0$, berarti variabel penghargaan (X_2) berpengaruh positif terhadap variabel *service behaviour* (Y_2).

Pengujian hipotesis kesepuluh dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_{10} = 0$, berarti variabel pengembangan karir (X_3) tidak mempengaruhi variabel *service behaviour* (Y_2).

$H_1: b_{10} > 0$, berarti variabel pengembangan karir (X_3) berpengaruh positif terhadap variabel *service behaviour* (Y_2).

Pengujian hipotesis kesebelas dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_{11} = 0$, berarti variabel penilaian sikap kerja (X_4) tidak mempengaruhi variabel *service behaviour* (Y_2).

$H_1: b_{11} > 0$, berarti variabel penilaian sikap kerja (X_4) berpengaruh positif terhadap variabel *service behaviour* (Y_2).

Pengujian hipotesis kedua belas dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_{12} = 0$, berarti variabel tuntutan kerja (X_5) tidak mempengaruhi variabel *service behaviour* (Y_2).

$H_1: b_{12} > 0$, berarti variabel tuntutan kerja (X_5) berpengaruh positif terhadap variabel *service behaviour* (Y_2).

Pengujian hipotesis ketiga belas dapat dinyatakan, sebagai berikut:

$H_0: b_{13} = 0$, berarti variabel pelatihan (X_6) tidak mempengaruhi variabel *service behaviour* (Y_2).

$H_1: b_{13} > 0$, berarti variabel pelatihan (X_6) berpengaruh positif terhadap variabel *service behaviour* (Y_2).

Jika pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) nilai probabilitas masing-masing koefisien regresi kurang atau lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif terbukti dan hipotesis nol ditolak.

Sedangkan hipotesis 7 dan 14 yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji F. Uji F dimaksudkan untuk menguji tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen, yaitu: kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, tuntutan kerja, dan pelatihan secara

bersama-sama terhadap variabel dependen, yaitu: *service culture* dan *service behaviour*.

Pengujian hipotesis tujuh dapat dinyatakan sebagai berikut:

$H_0: b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6 = 0$, berarti keenam praktek-praktek MSDM ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$) secara bersama-sama tidak mempengaruhi *service culture* (Y_1).

$H_1: b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6 > 0$, berarti keenam praktek-praktek MSDM ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$) secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap *service culture* (Y_1).

Pengujian hipotesis keempat belas dapat dinyatakan sebagai berikut:

$H_0: b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6 = 0$, berarti keenam praktek-praktek MSDM ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$) secara bersama-sama tidak mempengaruhi *service behaviour* (Y_2).

$H_1: b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6 > 0$, berarti keenam praktek-praktek MSDM ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$) secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap *service behaviour* (Y_2).

3.4 Simpulan Bab

Dalam bab ini telah diuraikan prosedur pengambilan data dan metode analisis data yang akan digunakan. Pengambilan data mengenai pengaruh Praktek-Praktek

Manajemen Sumber Daya Manusia yang meliputi kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian kerja, tuntutan kerja dan pelatihan dilakukan dengan metode kuisisioner yang diberikan pada karyawan *frontliners* pada PT. Bank Mandiri wilayah Semarang. Selanjutnya data penelitian tersebut dianalisis menggunakan metode Regresi Berganda.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum PT. Bank Mandiri (Persero)

4.1.1. Keberadaan Perusahaan

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 bertata Negara Republik Indonesia No. 97 tanggal 4 Desember 1998. Tambahan Berita Negara No.6859/1998

Pendirian Bank Mandiri dilakukan dengan inbreng atas seluruh saham-saham Pemerintah (kecuali satu satu saham) dalam masing-masing Bank Bergabung serta penyeteroran sejumlah uang tunai sebagai pembayaran atas modal pendirian Bank Mandiri.

Setelah restrukturisasi keempat 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 PT Bank Bumi Daya (Persero), PT Bank Dagang Negara (Persero), PT Bank Expor Indonesia (Persero) dan PT Bank Pembangunan Indonesia

(Persero) secara efektif sejak tanggal 31 Juli 1999. Dengan demikian Bank Mandiri memulai operasi sejak tanggal 1 Agustus 1999. Sebagai tahap berikutnya dilaksanakan program rekapitulasi yang telah sebelumnya telah dikonsultasikan dengan DPR

Visi perusahaan adalah “Bank Terpercaya Pilihan Anda”, dan Misi Perusahaan adalah mengutamakan kepentingan pasar, mengembangkan sumber daya manusia yang professional, memberikan keuntungan maksimum bagi pemegang saham, melaksanakan manajemen terbuka dan peduli terhadap 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 dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya di bidang perbankan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

4.1.2. Bidang Usaha Perbankan

Bank Mandiri merupakan salah satu bank umum milik pemerintah yang melakukan usaha bidang perbankan untuk menunjang pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas ekonomi ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat. Pengelolaan Bank Mandiri dilaksanakan secara

professional dan transparan dengan senantiasa memperhatikan prinsip kehati-hatian yang merupakan pencerminan dari tanggung jawab utama pada *stakeholder*.

Bertitik tolak dari hal tersebut, maka dalam pengelolaannya tidak terdapat unsur-unsur penekanan maupun pemberian ruang gerak yang luas dalam bentuk monopoli dari pemerintah, meskipun mayoritas kepemilikan sahamnya dimiliki oleh pemerintah.

Sesuai dengan anggaran dasarnya, Bank Mandiri merupakan bank umum yang bertujuan untuk dapat melakukan kegiatan dibidang perbankan sesuai dengan rincian yang tercantum dalam UU Perbankan.

4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu aspek yang menggambarkan hubungan antara fungsi-fungsi atau aktivitas untuk mencapai suatu tujuan. Dengan demikian dalam struktur organisasi terdapat suatu pengaturan yang berupa pembagian tugas dan wewenang. Di samping itu diatur pula hubungan antar bagian yang ada dalam organisasi, baik yang bersifat vertikal, yaitu yang mengatur hak, wewenang, dan tanggung jawab bawahan pada atasan, ataupun yang bersifat horizontal, yaitu: yang mengatur hubungan antara bagian sejajar.

Struktur organisasi merupakan susunan idmana kekuasaan dan tanggung jawab bercabang pada tiap-tiap tingkatan dari pucuk pimpinan hingga bawahan dan garis

tanggung jawab berjalan lurus dari bawah ke atas, yaitu sampai pada pucuk pimpinan dan seorang bawahan bertanggung jawab pada tingkat atasannya.

Dengan demikian maka dengan adanya struktur organisasi dapat diketahui:

- Isi dan luas organisasi.
- Seluruh kekuasaan dan tanggung jawab dari pucuk pimpinan sampai bawahan dengan melalui berbagai kesatuan dengan organisasi.
- Perincian batas tugas pekerjaan tiap kesatuan.
- Wewenang dan tanggung jawab tiap jabatan.

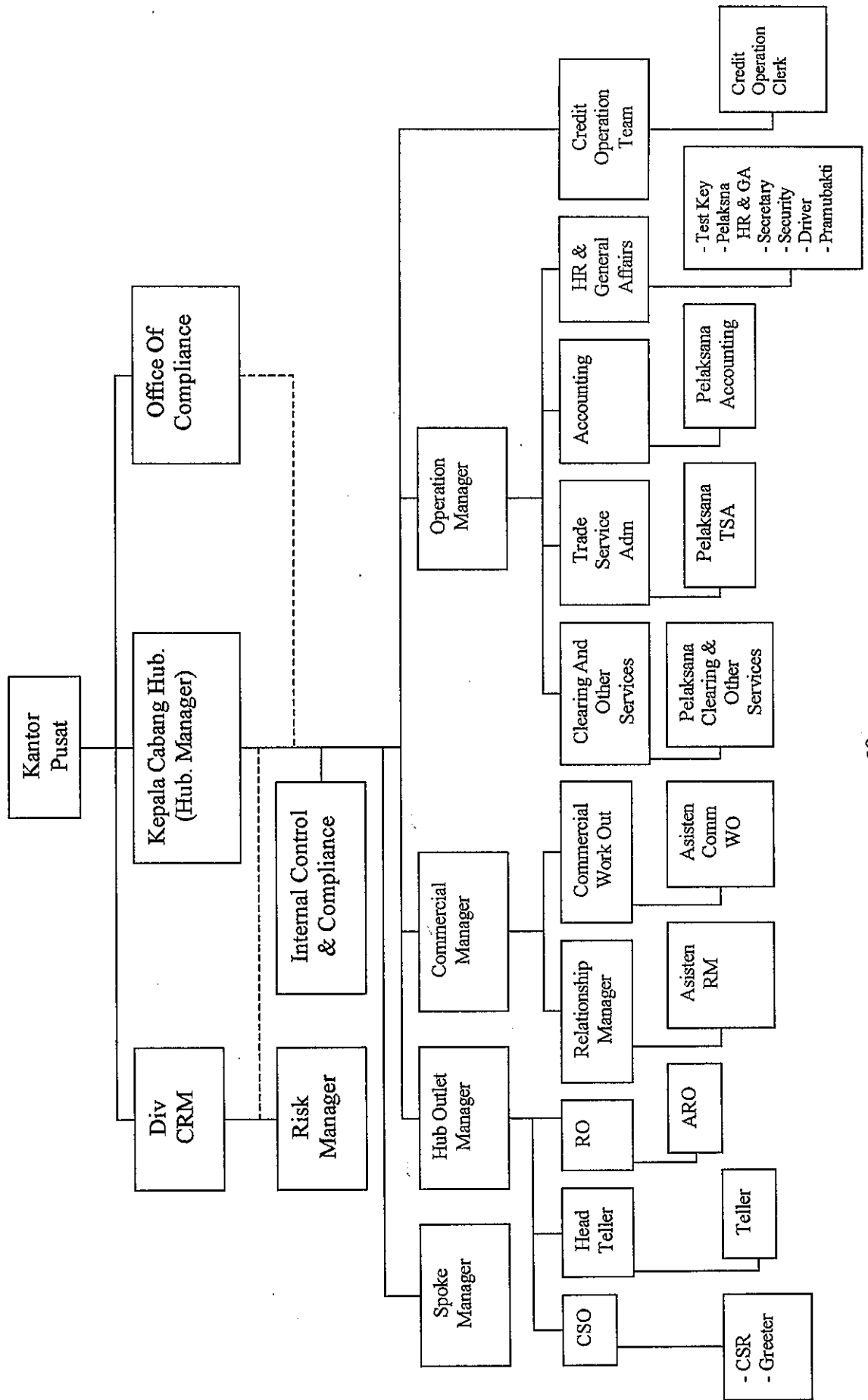
Struktur organisasi PT Bank Mandiri (Persero) berbentuk garis, hal ini dapat diketahui dengan adanya pimpinan yang langsung membawahi bagian yang ada di bawahnya.

Dari struktur organisasi dapat diketahui juga unsure-unsur yang ada di dalamnya. Unsur-unsur tersebut saling bekerjasama dalam mencapai tujuan. Tugas dan wewenang diatur sedemikian rupa dengan garis yang ditetapkan.

Struktur organisasi perusahaan disusun untuk membantu pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Dalam pencapaian tujuan tersebut diharapkan penyusunan struktur organisasi yang teratur agar tidak terjadi kesimpang siuran tugas. Kekompakkan dan kerjasama antara orang perseorangan dan antara masing-masing bagian dalam organisasi sangatlah diperlukan demi suksesnya tujuan perusahaan sesuai dengan kesepakatan bersama.

Struktur organisasi yang baik dan kompak tanpa ditunjang dengan manajemen yang baik tidaklah akan berarti dan berfungsi bagi organisasi. Untuk itu maka struktur organisasi hendaklah teratur, rapi dan dapat menunjang semua kegiatan yang ada dalam perusahaan. Struktur organisasi Bank Mandiri adalah:

STRUKTUR ORGANISASI BANK MANDIRI



UPT-PUSTAK-UNDIP

4.2. Identitas Responden

Populasi penelitian ini adalah sama dengan sample penelitian ini yaitu 131 orang frontliners yang terdiri dari *Teller*, *Head Teller*, *Customer Service Officer*, *Customer Service Representatif*, dan *Greeter* (data HRD Kanwil VII Bank Mandiri Semarang), yaitu dengan perincian:

- Bank Mandiri Semarang Pemuda	= 29 orang
- Bank Mandiri Simpang Lima	= 16 orang
- Bank Mandiri Semarang Kepodang	= 19 orang
- Bank Mandiri Semarang Bangkong Plaza	= 10 orang
- Bank Mandiri Semarang RS Kariadi	= 9 orang
- Bank Mandiri Semarang Patrajasa	= 4 orang
- Bank Mandiri Semarang Pahlawan	= 19 orang
- Bank Mandiri Semarang Mpu Tantular	= 11 orang
- Bank Mandiri Semarang Candi Baru	= 10 orang
- Bank Mandiri Semarang Gedung Telkom	= 4 orang
Total	<u> </u> = 131 orang

Dari 131 ekslembar daftar kuisisioner yang diedarkan kepada para karyawan frontliners Bank Mandiri wilayah Semarang ada 129 ekslembar kuisisioner yang layak uji, karena 2 buah dianggap cacat atau tidak secara lengkap diisi oleh responden.

Sehingga tingkat pengembalian (*response date*) penelitian ini adalah = $129/131 * 100\%$
 = 98,47% atau 98,5%.

Tabel 4.2.1

Jumlah Responden Menurut Jabatan / Pekerjaan

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
CSO	16	12,4 %
CSR	19	14,7 %
Head Teller	10	7,8 %
Teller	75	58,3 %
Greeter	9	6,8 %
Total	129	100 %

Sumber : Data penelitian diolah, 2002

Dari table frekuensi 4.2.1, dalam penelitian ini responden frontliners Bank Mandiri Wilayah Semarang yang paling besar adalah *Teller* sebesar 58,3 %, kemudian CSR sebesar 14,7%, CSO sebesar 12,4 %, *Head Teller* sebesar 7,8 % dan sisanya *Greeter* sebesar 6,8 %.

Tabel 4.2.2.

Jumlah Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
SLTA	40	31,1 %
D 3	45	34,9 %
S 1	42	32,4 %
S 2	2	1,6 %
Total	129	100 %

Sumber: Data penelitian diolah, 2002

Berdasarkan tabel 4.2.2. responden yang paling banyak adalah responden yang mempunyai tingkat pendidikan D 3 yaitu sebesar 34,9%, sedangkan S1 sebesar 32,4%, SLTA sebesar 31,1% dan yang paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan S2 yaitu sebesar 1,6 %.

Tabel 4.2.3.

Jumlah Responden Menurut Gender

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Pria	58	45 %
Wanita	71	55 %
Total	129	100 %

Sumber : Data penelitian diolah

Berdasarkan table 4.2.3. di atas jumlah karyawan *frontliners* wanita sebesar 55 % lebih banyak daripada karyawan pria yaitu 45 %.

Tabel 4.2.4.

Jumlah Responden Menurut Bank *Ex Legacy*

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
BBD	44	34,1 %
BDN	38	29,5 %
BEII	32	24,8 %
BAPINDO	15	11,6 %
Total	129	100 %

Sumber: Data Penelitian diolah, 2002

Berdasarkan table 4.2.4 responden yang paling banyak berasal dari BBD sebesar 34,1%, BDN sebesar 29,5%, BEII sebesar 28,8% dan yang paling kecil responden yang berasal dari Bapindo sebesar 11,6%.

Tabel 4.2.5.

Jumlah Responden Menurut Kantor Cabang

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Pemuda	28	21,7 %
Simpang Lima	16	12,4 %
Kepodang	18	14,1 %
Bangkong Plaza	10	7,6 %
RS Kariadi	9	7 %
Patrajasa	4	3,2 %
Pahlawan	19	14,7 %
Mpu Tantular	11	8,5 %
Candi Baru	10	7,6 %
Gedung Telkom	4	3,2 %
Total	129	100 %

Sumber: Data penelitian diolah, 2002

Berdasarkan table 4.2.5. responden yang paling besar adalah Cabang Pemuda sebesar 21,7 % dan responden yang paling kecil adalah Patrajasa dan Gedung Telkom.

4.3. Analisis Data dan Pembahasan

4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran.

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel (handal) apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis butir (item) yakni dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total per kontrak dan skor total seluruh item. Hasil lengkap ditampilkan dalam *print out* komputer dan ringkasannya ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *internal consistency*, yaitu metode untuk melihat sejauhmana konsistensi tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan dalam suatu instrumen penelitian. Dalam penelitian ini pengukuran konsistensi tanggapan responden (*internal consistency*) menggunakan koefisien alfa *Cronbach*. Hasil lengkap disajikan dalam *print out* komputer dan ringkasannya ditampilkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.3.1.

Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas

Keterangan	Indikator/ Item Pertanyaan	Koefisien Alpha	<i>Corrected Item Total Correlation</i>
<i>Leadership</i>	<i>Q1</i>	0.61	0.4662
	<i>Q2</i>		0.4046
	<i>Q3</i>		0.3022
	<i>Q4</i>		0.5627
	<i>Q5</i>		0.7190
	<i>Q6</i>		0.3162
	<i>Q7</i>		0.5462
<i>Rewards</i>	<i>Q8</i>	0.6113	0.3731
	<i>Q9</i>		0.3755
	<i>Q10</i>		0.3265
	<i>Q11</i>		0.3639
	<i>Q12</i>		0.3008
	<i>Q13</i>		0.4548
<i>Career Opportunities</i>	<i>Q14</i>	0.7819	0.6271
	<i>Q15</i>		0.8426
	<i>Q16</i>		0.4666

<i>Performance Appraisal</i>	<i>Q17</i>	0.7225	0.5517
	<i>Q18</i>		0.5344
	<i>Q19</i>		0.5455
	<i>Q20</i>		0.5678
<i>Work Demand</i>	<i>Q21</i>	0.7086	0.3005
	<i>Q22</i>		0.3640
	<i>Q23</i>		0.3583
	<i>Q24</i>		0.3176
	<i>Q25</i>		0.4024
	<i>Q26</i>		0.5088
<i>Training</i>	<i>Q27</i>	0.7289	0.7645
	<i>Q28</i>		0.8943
	<i>Q29</i>		0.7027
	<i>Q30</i>		0.3109
	<i>Q31</i>		0.3206
	<i>Q32</i>		0.6309
<i>Service Culture</i>	<i>Q33</i>	0.7398	0.5053
	<i>Q34</i>		0.5875
	<i>Q35</i>		0.4766
	<i>Q36</i>		0.6625
	<i>Q37</i>		0.3557
	<i>Q38</i>		0.3051
	<i>Q39</i>		0.6392

<i>Service Behaviour</i>	Q39	0.8671	0.6392
	Q40		0.6857
	Q41		0.5986
	Q42		0.8076
	Q43		0.5847
	Q44		0.6028
	Q45		0.4571
	Q46		0.2984
	Q47		0.8886
	Q48		0.8050
	Q49		0.6028
	Q50		0.5813
	Q51		0.3008
	Q52		0.3742
Q53	0.3434		

Sumber: Data penelitian diolah, 2002

Berdasarkan tabel 4.3.1. nampak bahwa variabel *Leadership* mempunyai koefisien alpha sebesar 0.61 (diatas *cut off value* 0.60¹) dan secara berturut-turut: *Rewards* (0.6113), *Career Opportunities* (0.7819), *Performance Appraisal* (0.7225), *Work Demands* (0.7086), *Training* (0.7289), *Service Culture* (0.7398), dan *Service Behaviour* (0.8671). Perhatikan dalam bagian *Alpha if Item Deleted* (lihat *print out* komputer) nampak bahwa untk keseluruhan variabel (kecuali Q46 – indikator untuk variabel *Service Behaviour*), nilai *Alpha if Item Deleted* tidak lebih besar dari nilai

Alpha. Hal ini menandakan tidak adanya pengaruh aditif dari item pertanyaan/indikator terhadap kehandalan skala pengukuran (untuk mengukur sebuah konstruk) yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal (reliabel).

Pada bagian *Corrected Item- Total Correlation* nampak bahwa nilainya untuk seluruh item pertanyaan/indikator lebih besar dari 0.30^2 (kecuali untuk Q46 = 0.2984), sehingga skala pengukuran yang dipakai dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid (sahih).

Setelah instrumen pengukuran dinyatakan handal dan sah, maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam suatu model regresi berganda. Pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi berganda bertujuan untuk menghindari munculnya bias dalam analisis data serta untuk menghindari kesalahan spesifikasi (*misspecification*) model regresi berganda yang dipakai dalam penelitian ini.

Adapun pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi berganda dalam penelitian ini mencakup:

4.3.2. Uji Normalitas

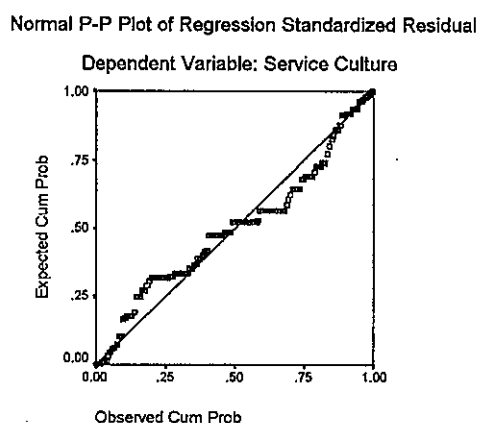
Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal

atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak, dapat dilakukan dengan metode grafik.

Metode garafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat normal *probability plot* sehingga hampir semua aplikasi komputer statistik menyediakan fasilitas ini. *Normal probability* adalah membandingkan distribusi komulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi normal (*hypothetical distribution*).

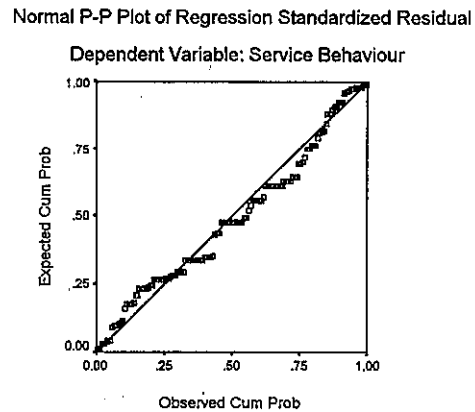
Berdasarkan hasil komptutasi dengan bantuan aplikasi SPSS, maka dihasilkan grafik normal *probability plot* sebagai berikut (lihat *print out* komputer):

Model Regresi 1:



Sumber: Data penelitian diolah, 2002

Model Regresi 2:

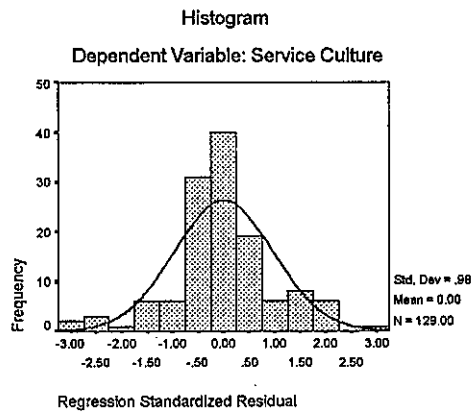


Sumber: Data penelitian diolah, 2002

Berdasarkan kedua gambar grafik diatas, nampak bahwa sebaran (pencaran) data berada di sekitar garis diagonal dan tidak ada yang terpencar jauh dari garis diagonal, sehingga asumsi normalitas dapat dipenuhi.

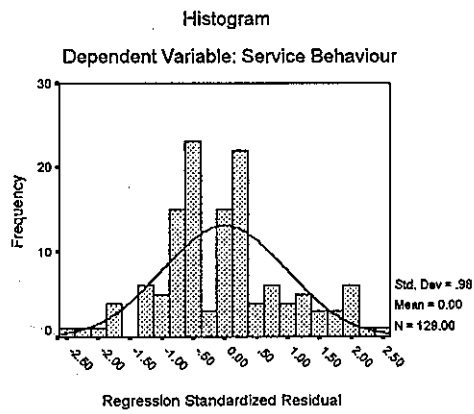
Selain berdasarkan grafik normal *probability plot*, pendeteksian normalitas data dapat dilakukan dengan melihat grafik histogram dari penyebaran (frekuensi) data. Bentuk histogram seperti bentuk lonceng (*bell shaped curve*) mengindikasikan bahwa data berdistribusi normal.

Model Regresi 1:



Sumber: Data penelitian diolah, 2002

Model Regresi 2:



Sumber: Data penelitian diolah, 2002

Berdasarkan kedua gambar di atas, nampak bahwa bentuk histogram secara keseluruhan masih dapat dikatakan berdistribusi normal atau mendekati normal karena membentuk seperti lonceng (*bell shaped*), sehingga asumsi normalitas dapat dipenuhi.

4.3.3. Uji Linearitas

Uji linearitas dimaksudkan untuk menguji asumsi linearitas dalam model regresi linear berganda. Uji linearitas juga untuk melihat apakah spesifikasi model sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Pada dasarnya analisis regresi berbasis prosedur linearitas. Jika non linearitas muncul maka sebaiknya data ditransformasi ke dalam bentuk, misalnya eksponensial.

Dalam model regresi berganda, pedoman umum (*rule of thumb*) untuk melakukan uji linearitas adalah membandingkan nilai *standard deviation* (SD) variabel dependen dengan SD residual. Jika nilai SD variabel dependen lebih besar dari SD residual maka asumsi linearitas terpenuhi. Berdasarkan pedoman umum di atas, nampak bahwa nilai SD *Service Culture* (0,50) lebih besar dari SD residual (0,30). Nilai SD *Service Behaviour* (0,62) lebih besar dari SD residual (0,38) tampilan lengkap disajikan dalam *print out* komputer bagian *Descriptive Statistic & Residual Statistic*. Oleh karena itu, asumsi linearitas dapat dinyatakan telah dipenuhi dalam penelitian ini.

4.3.4. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Konsekuensi dari adanya hubungan (korelasi) yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen adalah koefisien regresi atau *standard deviation* variabel independen menjadi sensitif terhadap perubahan data serta tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh individual variabel independen.

Untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinearitas dalam model regresi maka dapat melihat beberapa indikator, yaitu:

1. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan model regresi sangat tinggi namun hanya ada sedikit variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Berdasarkan indikator ini maka dapat dinyatakan bahwa model regresi pertama dalam penelitian ini terbebas dari persoalan multikolinearitas karena nilai R^2 cukup tinggi (0,811) maupun nilai *adjusted* R^2 (0.777), namun keenam variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Model regresi kedua dalam penelitian ini juga terbebas dari persoalan multikolinearitas karena nilai R^2 (0.720) maupun nilai *adjusted* R^2 (0.701) tidak terlalu tinggi, namun keenam variabel berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

2. Indikator nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Nilai *tolerance* ($1-R^2$) menunjukkan variasi variabel independen dijelaskan oleh variabel independen lainnya dalam model regresi dengan mengabaikan variabel dependen. Sedangkan nilai VIF merupakan kebalikan dari nilai *tolerance* karena $VIF = 1/tolerance$. Jadi semakin tinggi korelasi antar variabel independen maka semakin rendah nilai *tolerance* (mendekati nol) dan semakin tinggi nilai VIF. Pedoman umum untuk batasan nilai VIF dan *tolerance* agar model terbebas dari persoalan multikolinearitas adalah 4 untuk VIF dan 0.20 untuk *tolerance*.

Berdasarkan dua indikator nilai VIF dan *tolerance*, maka dapat dinyatakan bahwa kedua model regresi dalam penelitian ini terbebas dari persoalan multikolinearitas, karena nilai VIF untuk seluruh variabel independen dalam penelitian ini lebih kecil daripada 4 (*print out* komputer bagian *collinearity statistic*).

Berdasarkan dua indikator untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinearitas maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari permasalahan multikolinearitas.

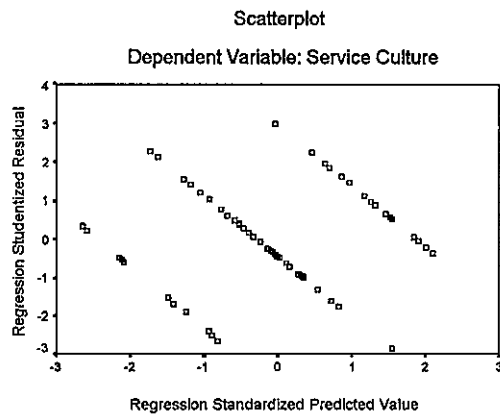
4.3.5. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas bukan heteroskedastisitas.

Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dipakai metode grafik, yaitu dengan menghubungkan nilai variabel dependen yang diprediksi (*predicted*) dengan residualnya ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) dimana sumbu X adalah nilai variabel dependen yang diprediksi dan sumbu Y adalah residualnya. Apabila noktah (titik) dalam grafik membentuk pola menyebar lalu menyempit atau sebaliknya di sekitar garis diagonal (*funnel shape*) maka bisa dikatakan terjadi heterokedastisitas dan jika titik-titik menyebar disekitar angka 0 dan sumbu Y (*clouds shape*) maka dikatakan terjadi homoskedastisitas.

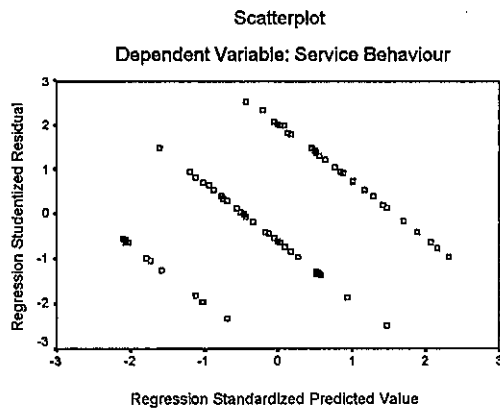
Berdasarkan hasil komputasi dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS (*print out* komputer – bagian *charts*) maka hubungan antara nilai variabel yang diprediksi dengan residualnya adalah sebagai berikut:

Model Regresi 1:



Sumber: Data penelitian diolah, 2002

Model Regresi 2:



Sumber: Data penelitian diolah, 2002

Berdasarkan kedua gambar grafik di atas, nampak bahwa noktah-noktah terpecah dengan tidak membentuk pola seperti cerobong asap di sekitar garis diagonal (menyebar lalu menyempit atau sebaliknya), namun penyebaran noktah pada gambar di atas juga tidak berkumpul di sekitar sumbu Y dan 0. Sehingga dinyatakan bahwa pada model regresi dalam penelitian ini cenderung terjadi homoskedastisitas daripada heterokedastisitas.

Secara keseluruhan, hasil pengujian terhadap asumsi-asumsi dasar regresi berganda menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi kelayakan model regresi yang disyaratkan.

4.3.6. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini mengetahui gangguan-gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada pengamatan satu dengan kesalahan pada pengamatan sebelumnya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi.

Pendeteksian adanya autokorelasi dapat dikatakan dengan menggunakan statistik Durbin – Watson (DW). Pedoman umum adalah nilai DW harus terletak antara 1,5 sampai dengan 2,5 untuk mengindikasikan bahwa terjadi independensi antar pengamatan (observasi). Pada print out SPSS (bagian Model *Summary* – Durbin

Watson) nampak nilai DW untuk model regresi pertama adalah 1,663 dan model regresi kedua adalah 1,873. Sehingga permasalahan autokorelasi tidak ditemukan dalam penelitian ini.

4.3.7. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dimaksudkan untuk menguji sejauhmana dan arah pengaruh variabel-variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (X1), penghargaan (X2), pengembangan karir (X3), penilaian sikap kerja (X4), tuntutan kerja (X5), dan pelatihan (X6), sedangkan variabel dependen adalah *service culture* (Y1) - untuk model regresi pertama dan *service behaviour* - untuk model regresi kedua (Y2).

Berdasarkan komputasi data dengan menggunakan aplikasi statistik SPSS maka hasil- hasil penting analisis regresi berganda ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.3.7.

Hasil Analisis Regresi Berganda dengan SPSS

Variabel Independen: Praktek MSDM	Variabel Dependen			
	Model Pertama: <i>Service Culture</i>		Model Kedua: <i>Service Behavior</i>	
	Koef. Reg	<i>p-value</i>	Koef. Reg	<i>p-value</i>
Kepemimpinan	0,185	< 0,001	0,305	< 0,001
Penghargaan	0,019	< 0,001	0,417	< 0,001
Pengembangan Karir	0,133	< 0,01	0,306	< 0,01
Penilaian Sikap Kerja	0,174	< 0,01	0,201	< 0,01
Tuntutan Kerja	0,192	< 0,01	0,245	< 0,001
Pelatihan	0,163	< 0,01	0,378	< 0,001
R ²	0,811		0,720	
<i>Adjusted R²</i>	0,777		0,701	
F ratio	52,110	< 0,001	33,148	< 0,001
N	129		129	

Sumber: Data penelitian diolah, 2002

Hasil analisis regresi berganda dengan SPSS sebagaimana ditampilkan dalam tabel 4.3.7 dapat dinyatakan dalam model persamaan regresi berganda, sebagai berikut:

Persamaan regresi berganda model 1:

$$Y = 0,102 + 0,185X_1 + 0,619 X_2 + 0,133 X_3 + 0,174 X_4 + 0,192 X_5 + 0,163X_6$$

Persamaan regresi berganda model 2:

$$Y = 0,117 + 0,305 X_1 + 0,417 X_2 + 0,306 X_3 + 0,201 X_4 + 0,245 X_5 + 0,378 X_6$$

Berdasarkan tabel 4.3.7. dan persamaan regresi berganda untuk model 1 maka dapat dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel budaya pelayanan. Sehingga meningkatnya persepsi karyawan terhadap variabel-variabel ini akan diikuti oleh meningkatnya budaya pelayanan. Di sisi lain, variabel tuntutan kerja berpengaruh negatif terhadap budaya pelayanan, dimana hal ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap tuntutan kerja yang semakin tinggi justru akan dibarengi dengan menurunnya budaya pelayanan.

Untuk model regresi kedua dimana *service behaviour* menjadi variabel dependen, nampak bahwa semakin tinggi variabel kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, dan pelatihan maka semakin tinggi pula atau semakin bagus perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Sedangkan meningkatnya tuntutan kerja sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan

maka semakin rendah atau buruk karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

Nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (*adjusted R²*) pada model regresi pertama sebesar 0,777 menandakan bahwa variabel-variabel praktek MSDM dapat menjelaskan variasi (perubahan) variabel *service culture* sebesar 77,7% dan selebihnya (22,3%) dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model regresi. Sedangkan untuk model regresi kedua nilai *adjusted R²* sebesar 0,701 mengindikasikan bahwa praktek-praktek MSDM mampu menjelaskan variasi perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah sebesar 70,1% dan selebihnya (29,9%) dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model regresi.

Faktor-faktor “klasik” yang dikenal luas dalam literatur-literatur manajemen sumber daya manusia yang dapat diduga berpengaruh terhadap *service culture* dan *service behaviour* dalam konteks karyawan *frontliners* antara lain ambiguitas peran (*role ambiguity*), konflik peran (*role conflict*), beban peran yang berlebihan (*role overload*), dukungan sosial (*social support*), serta konflik antara keluarga dengan pekerjaan (*work-family conflict*).

4.4. Pengujian Hipotesis

Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa hipotesis 1 sampai dengan 6 serta hipotesis 8 sampai dengan 13 diuji dengan menggunakan uji t, sedangkan hipotesis 7 dan 14 diuji dengan menggunakan uji F.

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel kepemimpinan (X1) jauh lebih kecil daripada 0,05 (0,000) sehingga hipotesis pertama terbukti.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Penghargaan yang diberikan berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel penghargaan (X2) jauh lebih kecil daripada 0,05 (0,000) sehingga hipotesis kedua terbukti.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa:

H3: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel pengembangan karir (X3) jauh lebih kecil daripada 0,05 (0,004) sehingga hipotesis ketiga terbukti.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan bahwa:

H4: Penilaian sikap kerja berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel penilaian sikap pekerja (X4) lebih kecil daripada 0,05 (0,002) sehingga hipotesis keempat terbukti.

4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H5: Tuntutan kerja berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel tuntutan kerja (X5) lebih kecil daripada 0,05 (0,001) sehingga hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini terbukti.

4.4.6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6: Pelatihan berpengaruh positif terhadap budaya pelayanan (*service culture*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel pelatihan (X6) lebih kecil daripada 0,05 (0,003) sehingga hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini terbukti.

4.4.7. Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H7: Praktek-praktek sumber daya manusia secara keseluruhan (kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, tuntutan kerja, dan pelatihan) berpengaruh positif budaya pelayanan (*service culture*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas nilai F (F ratio) lebih kecil daripada 0,05 (0,003) sehingga hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini

terbukti atau berarti keenam variabel praktek MSDM secara bersama-sama mempengaruhi *service culture*.

4.4.8. Pengujian Hipotesis 8

Hipotesis kedelapan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H8: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel kepemimpinan (X1) jauh lebih kecil daripada 0,05 (0,000) sehingga hipotesis kedelapan yang diajukan dalam penelitian ini terbukti.

4.4.9. Pengujian Hipotesis 9

Hipotesis kesembilan dalam penelitian ini menyatakan bahwa:

H9: Penghargaan yang diberikan berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel penghargaan (X2) jauh lebih kecil daripada 0,05 (0,000) sehingga hipotesis kesembilan yang diajukan dalam penelitian ini terbukti.

4.4.10. Pengujian Hipotesis 10

Hipotesis kesepuluh dalam penelitian ini menyatakan bahwa:

H10: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel pengembangan karir (X3) lebih kecil daripada 0,05 (0,005) sehingga hipotesis kesepuluh yang diajukan dalam penelitian ini terbukti.

4.4.11. Pengujian Hipotesis 11

Hipotesis kesebelas yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H11: Penilaian sikap kerja berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel penilaian sikap kerja (X4) lebih kecil daripada 0,05 (0,003) sehingga hipotesis kesebelas yang diajukan dalam penelitian ini terbukti.

4.4.12. Pengujian Hipotesis 12

Hipotesis duabelas yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H12: Tuntutan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel tuntutan kerja (X5) jauh lebih kecil daripada 0,05 (0,000) sehingga hipotesis kedua belas yang diajukan dalam penelitian ini terbukti.

4.4.13. Pengujian Hipotesis 13

Hipotesis ketiga belas dalam penelitian ini adalah:

H13: Pelatihan berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas (*p-value*) koefisien regresi variabel pelatihan (X6) jauh lebih kecil daripada 0,05 (0,000) sehingga hipotesis ketiga belas yang diajukan dalam penelitian ini terbukti.

4.4.14. Pengujian Hipotesis 14

Hipotesis keempat belas yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H14: Praktek-praktek sumber daya manusia secara keseluruhan (kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, tuntutan kerja, dan pelatihan) berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (*service behaviour*)

Pada taraf signifikansi 5% nampak bahwa probabilitas nilai F jauh lebih kecil daripada 0,05 (0,000) sehingga hipotesis keempat belas yang diajukan dalam penelitian ini

terbukti atau berarti praktek-praktek MSDM secara bersama-sama mempengaruhi perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah (*service behaviour*).

4.5 Simpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap keempat belas hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini yang sesuai dengan model teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis yang telah diuji dengan model regresi berganda menghasilkan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini berisi simpulan-simpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab IV beserta implikasi-implikasi teoritis maupun praktis atau implikasi manajerial. Dalam bagian pertama bab ini akan diuraikan simpulan-simpulan hasil pengujian hipotesis kemudian diuraikan simpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan menguraikan implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial menguraikan implikasi-implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang menjelaskan tentang kendala-kendala dan hal-hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan membahas kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang (agenda penelitian mendatang).

5.1. Simpulan Mengenai Hipotesis

Pada bagian ini akan diuraikan simpulan mengenai hasil-hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan mengenai hipotesis 1

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya pelayanan dimana pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama terbukti.

Meningkatnya kepuasan atau semakin tinggi persepsi karyawan terhadap variabel kepemimpinan yang mencakup visi, misi, keteladanan, dan komunikasi atasan maka semakin tinggi budaya pelayanan dipersepsikan oleh karyawan.

Hasil pengujian hipotesis pertama memperkuat hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service culture*.

5.1.2. Simpulan mengenai hipotesis 2

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya pelayanan dimana pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terbukti.

Meningkatnya kepuasan atau semakin tinggi persepsi karyawan terhadap penghargaan yang pada dasarnya memuat mekanisme *reward and punishment* yang

berlaku di Bank Mandiri, maka semakin tinggi budaya yang berorientasi pada pelayanan.

Hasil pengujian hipotesis kedua mematahkan hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *rewards* tidak mempengaruhi *service culture*.

5.1.3. Simpulan mengenai hipotesis 3

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap budaya pelayanan dimana pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga terbukti.

Meningkatnya kepuasan atau semakin tinggi persepsi karyawan terhadap pengembangan karir yang berarti semakin jelas jenjang karir di perusahaan dan semakin rendah diskriminasi dalam pengembangan karir di mata karyawan, maka semakin tinggi budaya yang berorientasi pada pelayanan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga memperkuat hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *career opportunities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service culture*.

5.1.4. Simpulan mengenai hipotesis 4

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel penilaian sikap kerja berpengaruh secara signifikan terhadap budaya pelayanan dimana pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat terbukti.

Meningkatnya kepuasan atau semakin tinggi persepsi karyawan terhadap variabel penilaian sikap kerja yang berarti keadilan dan kejelasan sistem evaluasi kerja semakin bagus di mata karyawan, maka semakin kuat budaya pelayanan.

Hasil pengujian hipotesis keempat mematahkan hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *performance appraisal* tidak mempengaruhi *service culture*.

5.1.5. Simpulan mengenai hipotesis 5

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel tuntutan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap budaya pelayanan dimana pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima terbukti.

Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tuntutan kerja dipersepsikan oleh karyawan maka semakin tinggi budaya yang berorientasi pada pelayanan.

Hasil pengujian hipotesis kelima mematahkan hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *work demand* tidak mempengaruhi *service culture*.

5.1.6. Simpulan mengenai hipotesis 6

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya pelayanan dimana pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam terbukti.

Meningkatnya kepuasan atau semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia akan berpotensi meningkatkan budaya yang berorientasi pada pelayanan.

Hasil pengujian hipotesis keenam memperkuat hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service culture*.

5.1.7. Simpulan mengenai hipotesis 7

Berdasarkan hasil uji F, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% enam bentuk praktek MSD yang mencakup kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, tuntutan kerja, dan pelatihan berpengaruh

secara signifikan terhadap budaya pelayanan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh terbukti.

Zerbe, Dobni dan Harel (1998) menjelaskan bahwa persepsi karyawan yang bagus atau positif terhadap praktek-praktek MSDM yang dijalankan perusahaan akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang pada gilirannya akan meningkatkan dukungan karyawan terhadap nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan sebagai upaya memberikan pelayanan yang berkualitas.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh memperkuat hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa praktek-praktek MSDM berpengaruh signifikan terhadap *service culture*.

5.1.8. Simpulan mengenai hipotesis 8

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dimana pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedelapan terbukti.

Meningkatnya kepuasan atau semakin tinggi persepsi karyawan terhadap variabel kepemimpinan yang mencakup visi, misi, keteladanan, dan komunikasi atasan maka semakin bagus perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

Hasil pengujian hipotesis kedelapan memperkuat hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service behaviour*.

5.1.9. Simpulan mengenai hipotesis 9

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap *service behaviour* dimana pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesembilan terbukti.

Meningkatnya kepuasan atau semakin tinggi persepsi karyawan terhadap variabel penghargaan yang memuat mekanisme *reward and punishment* yang berlaku di Bank Mandiri, maka semakin positif perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah

Hasil pengujian hipotesis kesembilan mematahkan hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *rewards* tidak mempengaruhi *service behaviour*.

5.1.10. Simpulan mengenai hipotesis 10

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel pengembangan karir mempengaruhi perlakuan karyawan dalam memberikan

pelayanan kepada para nasabah dimana pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesepuluh terbukti.

Semakin jelas jenjang karir di perusahaan dan semakin rendah diskriminasi dalam pengembangan karir di mata karyawan, maka semakin bagus perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

Hasil pengujian hipotesis kesepuluh memperkuat hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *career opportunities* mempengaruhi *service behaviour* secara signifikan.

5.1.11. Simpulan mengenai hipotesis 11

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel penilaian sikap kerja mempengaruhi *service behaviour* secara signifikan dan pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesebelas terbukti.

Semakin tinggi keadilan dan kejelasan sistem evaluasi kerja, maka semakin positif perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

Hasil pengujian hipotesis kesebelas mematahkan hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *performance appraisal* tidak mempengaruhi *service behaviour*.

5.1.12. Simpulan mengenai hipotesis 12

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel tuntutan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap budaya pelayanan dimana pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua belas terbukti.

Hal ini berarti bahwa semakin besar tuntutan kerja dipersepsikan oleh karyawan maka semakin baik perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

Hasil pengujian hipotesis kedua belas mendukung hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *work demand* berpengaruh negatif terhadap *service behaviour* secara signifikan.

5.1.13. Simpulan mengenai hipotesis 13

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% variabel pelatihan mempengaruhi perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dimana pengaruh tersebut adalah positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga belas terbukti.

Kegiatan atau aktivitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dipersiapkan bagus oleh karyawan berpotensi menciptakan perilaku karyawan yang semakin positif dalam memberikan pelayanan kepada para nasabah.

Hasil pengujian hipotesis ketiga belas memperlemah hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa *training* tidak mempengaruhi *service behaviour*.

5.1.14. Simpulan mengenai hipotesis 14

Berdasarkan hasil uji F, dapat ditarik simpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% praktek-praktek MSD yang mencakup kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, tuntutan kerja, dan pelatihan mempengaruhi perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat belas terbukti.

Hasil pengujian hipotesis keempat belas memperkuat hasil penelitian Zerbe, Dobni dan Harel (1998) yang menunjukkan bahwa praktek-praktek MSDM memiliki pengaruh yang bermakna terhadap *service behaviour*.

5.2. Simpulan Masalah Penelitian

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah apakah praktek-praktek manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mencakup kepemimpinan, penghargaan, pengembangan karir, penilaian sikap kerja, tuntutan kerja, dan pelatihan mempengaruhi budaya pelayanan dan perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks Bank Mandiri Wilayah Semarang praktek-praktek (MSDM) memberikan kontribusi yang signifikan terhadap budaya pelayanan dan perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan, baik secara parsial maupun secara serempak. Nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (*adjusted R²*) sebesar 0,697 memberikan indikasi bahwa perubahan atau variasi budaya pelayanan mampu dijelaskan oleh praktek-praktek MSDM sebesar 69,7% sedangkan untuk variabel dependen *service behaviour*, praktek-praktek MSDM memberikan kontribusi sebesar 60,1% terhadap perubahan pada perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada para nasabah.

Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia pada dasarnya memiliki tujuan yang sama dengan konsep pemasaran internal (*internal marketing*) yaitu meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan dalam memberikan layanan yang berkualitas kepada pelanggan. Praktek-praktek manajemen juga dipandang sebagai fasilitator dalam penciptaan dan internalisasi budaya pelayanan yang berorientasi pada pelanggan.

Pembentukan dan peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan melalui praktek-praktek MSDM pada dasarnya berbasis pada prinsip-prinsip keadilan (*equity*) dalam memperlakukan karyawan. Pimpinan atau atasan yang dipersepsikan mampu bersikap adil, mampu dijadikan suri tauladan, sekaligus memiliki visi dan misi yang jelas dan terarah akan memotivasi karyawan untuk memberikan timbal balik yang

sepadan kepada pimpinan tersebut, dengan jalan bekerja lebih baik dan berperilaku positif dalam menghadapi pelanggan. Penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang sesuai dengan kontribusinya kepada pekerjaannya akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan berperilaku lebih positif dalam melayani pelanggan. Jenjang karir dan standar evaluasi kerja yang jelas dan adil juga akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Sebaliknya, tuntutan kerja yang melebihi wewenang, tanggung jawab, dan kapasitas karyawan justru akan menghambat upaya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada nasabah melalui peningkatan budaya pelayanan dan perilaku pelayanan yang berorientasi kepada pelanggan. Di sisi lain, kegiatan pelatihan dalam arti kuantitas dan kualitas yang tepat dapat meningkatkan sinkronisasi antara nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai perusahaan yang mempunyai tujuan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para nasabah. Sinkronisasi ini dapat mendorong meningkatnya komitmen karyawan terhadap perusahaan sekaligus kapabilitas karyawan. Kondisi ini akan tercermin dalam perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada para nasabah.

5.3. Implikasi Kebijakan

5.3.1 Implikasi Kebijakan Teoritis

Dalam penelitian ini dapat pula ditambahkan bukti empiris tentang pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dengan hasil perusahaan. Konsisten

dengan penelitian lain dalam perusahaan jasa, penelitian ini menunjukkan bahwa pemenuhan karyawan atas praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia secara signifikan dikaitkan dengan tingkah laku dan budaya pelayanan yang memberikan pelayanan yang berkualitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemenuhan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dampak langsung pada *service behaviour* dan *service culture*. Ini mendukung posisi mereka yang menyarankan penggunaan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mencapai hasil-hasil penting perusahaan.

Schneider dan Bowen (1985) memberikan pernyataan berikut sebagai dasar pemikiran untuk mengharapkan hubungan yang positif antara persepsi karyawan tentang praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kualitas layanan. Perusahaan jasa di mana karyawan-karyawannya mempunyai persepsi positif tentang praktek-praktek manajemen sumber daya manusia adalah perusahaan jasa yang karyawannya bisa mengerahkan seluruh energi dan sumber dayanya untuk melayani konsumen. Dengan kata lain, apabila karyawan menganggap perusahaannya sebagai salah satu yang mempermudah unjuk kerjanya, meningkatkan kesempatan berkarirnya dan memberikan pengawasan yang positif dan sebagainya, maka mereka merasa bebas untuk mengerjakan tugas utama perusahaan melayani konsumen atau nasabah.

Dalam penelitian ini diketahui ada beberapa dampak dari Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia yang juga dikemukakan oleh Scheider dan Bowen, yaitu :

1. Motivasi pelayanan karyawan bisa meningkat sebagai akibat dari kepuasan umum terhadap perusahaan.
2. Karyawan termotivasi untuk memberikan layanan dengan kualitas yang lebih tinggi sebagai suatu cara untuk mempertahankan persepsi yang baik, maksudnya adalah bahwa karyawan berusaha untuk mempertahankan kesamaan antara perbandingan kontribusinya sendiri pada suatu pekerjaan dengan hasil yang mereka terima dan hasil karyawan lain. Dengan demikian jika anggota suatu perusahaan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dari yang lainnya mereka akan berusaha mempertahankan kesamaan / kesesuaian dengan bekerja lebih keras atau lebih efektif.
3. Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia bisa berfungsi untuk mengkonsumsikan harapan-harapan manajemen tentang pelayanan nasabah dan dengan demikian mempunyai dampak langsung pada motivasi karyawan.
4. Praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia bisa memberi kualitas layanan secara langsung. Tingkat sampai mana organisasi / perusahaan menggunakan sistem penghargaan yang didasarkan pada unjuk kerja yang ditunjukkan dalam praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia seperti pemberian penghargaan atau penilaian unjuk kerja.

5. Praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia bisa meningkatkan budaya dan tingkah laku pelayanan dengan meningkatkan kemampuan karyawan untuk memberi layanan dengan kualitas tinggi. Saat tuntutan kerja meningkat, karyawan pemberi jasa kurang mampu memberikan pelayanan dengan kualitas tinggi. Sebaliknya, beban kerja yang lebih teratur mempermudah disposisi positif dan maka dari itu emosi pemberi jasa juga bisa ditunjukkan dengan baik.

Yang konsisten dengan pendapat yang menyatakan bahwa pemenuhan praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia mempengaruhi unjuk kerja secara langsung melalui perasaan puas. Meskipun penilaian empiris tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan unjuk kerja mendukung keberadaan suatu hubungan yang lemah (sebagai contoh lihat analisis yang dilakukan oleh Laffaldano dan Muchinsky, 1985); Bowen (1990) menyatakan bahwa hubungan yang lemah ini tidak harus dipertahankan dalam konteks pelayanan. Ia mengutip penemuan Motowildo (1989) tentang suatu hubungan yang signifikan antara kepuasan karyawan dengan tingkah laku kerja yang menggambarkan sensitivitas dan kebaikan terhadap orang lain, termasuk menunjukkan perhatian dan pengertian terhadap perasaan-perasaan orang lain dan pengontrolan emosi-tingkah laku yang konkrue dengan menunjukkan emosi yang positif.

5.3.2 Implikasi Kebijakan Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui kajian telaah pustakawan dan analisis data dapat dikemukakan implikasi kebijakan manajemen sebagai berikut :

1. Jika *service behavior* meningkat sebagai akibat dari kepuasan karyawan, maka jika perusahaan ingin meningkatkan layanannya harus mempertimbangkan bagaimana mereka memperlakukan karyawan-karyawannya.
2. Organisasi / perusahaan perlu mengubah kebijaksanaan, praktek dan strukturnya untuk membuat dan mempertahankan kekuatan. Dalam hal ini pemberian wewenang adalah sebagai implementasi praktek yang memberikan kekuatan, informasi, pengetahuan dan penghargaan melalui perusahaan, khususnya melalui penggantian pendekatan-pendekatan yang berorientasi pada pengontrolan manajemen dengan pendekatan-pendekatan yang mengutamakan keterlibatan.
3. Untuk memberikan perhatian pada praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia, perusahaan-perusahaan jasa harus secara bersamaan meningkatkan inti pelayanan. Disamping mengatur batasan-batasan secara efektif, yang berfokus pada pengaturan karyawan penyedia jasa melalui praktek Manajemen Sumber Daya Manusia, perusahaan juga harus secara efektif mengatur koordinasi untuk berhubungan dengan konsumen, pegawai penyedia jasa dan bidang layanan konsumen.

4. Kinerja layanan yang berkualitas merupakan strategi manajemen yang mendasar bagi bank dan perusahaan penyedia jasa layanan lain untuk mempertahankan nasabah atau konsumennya dalam rangka menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan. Oleh karena itu manajemen harus dapat menerapkan langkah kebijakan untuk tetap menjaga dan bahkan meningkatkan kualitas kinerja layanan, khususnya di *frontliners* yang sehari-hari berhubungan langsung dengan nasabah atau konsumen.
5. Melakukan pembinaan Sumber Daya Manusia melalui pertemuan intern berkala dan mengikutsertakan dalam pelatihan teknis perbankan serta kursus pengembangan diri sesuai program yang telah dirancang kantor pusat guna peningkatan skill dan sikap serta perilaku kerja sesuai konsep *service excellent*.
6. Membuat suatu program baik jangka pendek maupun jangka panjang yang menjadi komitmen yang kuat dari seluruh jajaran Bank Mandiri, mulai dari Top Manajemen sampai kepada pelaksana di cabang-cabang, dengan tujuan :
 - Memulai budaya baru yang berorientasi pada layanan berdasarkan keinginan dan kebutuhan nasabah.
 - Memberikan pelayanan dan kenyamanan yang seragam dimanapun nasabah bertransaksi di seluruh cabang Bank Mandiri.
 - Membangun reputasi pelayanan kelas satu Bank Mandiri.

- Memfokuskan seluruh jajaran pegawai Bank Mandiri untuk melaksanakan tugasnya dengan berorientasi pada pelayanan.
7. Perlu disusun standar pelayanan agar tercipta suatu standar kualitas pelayanan bank. Hal ini penting karena tanpa standar, hasilnya akan sangat bervariasi tergantung pada individu yang memberikan pelayanan, kepatuhan tiap individu *frontliners* terhadap standar pelayanan akan membentuk standar kualitas yang disajikan bank. Untuk dapat patuh terhadap standar pelayanan, individu tidak hanya dituntut untuk menguasai prosedur operasional pelayanan, tetapi juga perlu menghayati rasa memuaskan, yakni kesediaan untuk menciptakan keadaan dimana setiap nasabah yang dilayani merasa senang dan terhormat berbisnis dengan Bank Mandiri.
8. Mengadakan pertemuan secara reguler dengan karyawan, gunanya :
- Untuk mengetahui permasalahan yang terjadi diantara karyawan.
 - Untuk mengetahui keinginan-keinginan dan kebutuhan karyawan.
 - Untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi.
 - Untuk mendapatkan informasi tentang nasabah, misal : keinginan-keinginan mereka, saran, kritik maupun siap saja nasabah yang potensial melalui karyawan *frontliners*.

9. Pelayanan / penampilan / pengetahuan *customer service* dan *teller* ditingkatkan, apabila mungkin jumlahnya di setiap cabang diperbanyak sesuai jumlah nasabah dan antrian supaya teratur.
10. Membudayakan manajemen terbuka dengan mengutamakan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, serta memberi dan menerima masukan secara positif.
11. Nilai loyalitas dibantu dengan memberikan penghargaan, pelatihan dan pembayaran gaji serta bonus sesuai dengan kinerja yang dicapai.
12. Untuk selanjutnya Bank Mandiri melakukan perekrutan, pelatihan dan pengembangan kemampuan / bakat yang terbaik dengan memberikan penghargaan dan promosi atas dasar prestasi dan dedikasi.
13. Implementasi budaya kerja Bank Mandiri diharapkan bertitik tolak dan nilai-nilai pelayanan / budaya pelayanan yang akan dikembangkan dalam melayani nasabah internal maupun eksternal.
14. Penyelesaian tugas agar dilakukan dengan semangat tim atas dasar budaya profesional dengan mengutamakan prinsip kerja secara mandiri.
15. Untuk mendukung implementasi strategis, Bank Mandiri harus mempunyai budaya kerja yang kuat, yang mendasari sikap dan perilaku seluruh pegawai.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini terutama pada objek penelitian yang hanya ditujukan pada karyawan bagian *frontliners* saja, tidak pada semua bagian yang ada di PT. Bank Mandiri (Persero).

Selain itu penelitian ini bertumpu pada satu sumber data yaitu laporan dari karyawan bukan dari pihak manajemen Bank Mandiri.

Penelitian ini juga hanya dilakukan dalam satu jenis perusahaan, ini mempunyai perbedaan-perbedaan tetap dalam strategi organisasi yang mungkin ada dalam perusahaan-perusahaan yang berguna dalam pemfokusan pada hubungan antara praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dengan tingkah laku pelayanan dalam satu jenis perusahaan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian yang akan datang hendaknya dapat diperluas ruang lingkup objeknya tidak hanya terbatas pada karyawan satu bagian suatu perusahaan, tetapi seluruh karyawan pada semua bagian di suatu perusahaan.

Data atau laporan dari pihak manajemen juga dapat disertakan untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih akurat.

DAFTAR REFERENSI

- Djamaludin Ancok, (1988) **Teknik Penyusunan Skala Pengukuran**, Pusat Penelitian Kependidikan. Yogyakarta.
- Anderson, Eugene, W, Claes Fornel, and Donald R. Lehman (1994), **Customer Satisfaction. Market Share and Profitability: Finding from Sweden**, *Journal Marketing*, Vol. 58 (July, p.53 – 66).
- Ardhian Rizal (2001), **Analisis Pengaruh Kualitas Kinerja Layanan Terhadap Loyalitas Nasabah**, *Thesis Magister Manajemen*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Azwar (1998), **Reliabilitas dan Validitas: Interpretasi dan Komputasi**, Yogyakarta: Liberty.
- Baird, L dan Meshoulam, I (1988). **Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management**. *Academy of Management Review*, 13, 116 – 126.
- Baron, RM dan Kenny OA (1986). **The Moderator Mediator Variable Distinction Insocial Psychological Research: Consptual, Strategic and Statistial Conasderation**. *Journal. PF Personality and Social Psychology*, S1 (6), 1173–1182.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996), **The Impact of Human Resources Management on Organizational performance :Pogress and Prospects**, *Academy of Management Journal*, 39,779-801.
- Bowen, D.E., (1990) **Interdiciplinary study of service : Some progress, some prospects**. *Journal of Bussiness Research*, 20, 71-79.
- Czepiel, J.A., Solomon, M., & Surprenant, (1985) C, **Service encounter : An Overview**. In J. A. Czepiel, M. Solomon & C, Suprenant (Eds), *The service encounter : Manging employee/customer interaction in the service bussinesses*. (pp. 3-15). Lexington Books.
- Desphande, R., & Webster, F.E.(1990), **Organization al Culture and Marketing : Defining The Research Agenda**, *Journal of Marketing*, 53, 3-15 (1990).

- Devanna, M. A., Fombrun, C.J, & Tichy, N.M. (1984), **A Framework for Strategic Human Resource Management**. In C.J. Fombrun, N.M. Tichy, & M.A. Devanna (Eds), *Strategic Human Resource Management* (PP) (31 – 51) New York. John Wiley.
- Gronroos, C. (1990), January. **Relationship Approach to Marketing in Services Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface**. *Journal of Business Research*, 20, 3 – 11.
- Hair, Joseph F, Jr: RE Anderson ; R.L. Tatham, and W.C. Black (1985) **Multivariate Data Analysis with Reading**, Prentice Hall International, Inc.
- Haneman, HG, III, Schwab, D.P., Fossum, J.A, Dyer, L.D., (1989), **Personnel Human Resource Management**, (4 ch ed), Homewood: Irwin.
- I Wayan Sukarta D, (2001), **Analisis Persepsi Nasabah Terhadap Kualitas Layanan Perusahaan Perbankan**, *Thesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang*.
- Imam Ghozali (2001), **Aplikasi Analisis Multivariat dengan Menggunakan SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Jaccard, J. Turrisi, R dan Wan , CF(1990), **Interaction Effects in Multiple Regression**, Newbury Park, CA: Sage.
- Lengnick. Hall, CA dan Lengnick Hall, ML (1988), **Strategic Human Resource Management: A Review of Literature and a Proposed Typology**, *Academy of Management Review*, 13, 454 – 470.
- Lovelock, CH (1985). **Developing and Managing the Customer Service Function in the Service Sector**. M.J.A. Czeppiel, MR. Solomon, CF, Suprenant and EG. Gutman. (Eds), *The Service Encounter* (PP 49 – 54), Lexington, MA: Lexington Books.

- Martin, HJ (1985), Managing Specialited Corporate Cultures in R.H. Kilman, M.J. Saxton, R. Serpa & Associates(Eds), **Gaining Control of the Corporate Culture** (PP. 137 – 147), San Fransisco, CA, Jossey Bass.
- Marzuki, (1980), **Metodologi Riset**,BPFE UII, Yogyakarta.
- Mills, PK (1986), **Managing Service Industries, Organizational Practices in a Post Industrial Society**. Cambridge, MA: Balinger
- Mills, PK, Chare, RB. & Margulies. N (1983). **Motivatingthe Client/employee System as a Service Production Strategy**, *Academy Of Management Review*. 8, 301 – 310.
- Mills, PK & Mobery, DJ (1982). **Respectives on the Technology of Service Operations**, *Academy of Management Review*, 7, 467 – 478.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988), **SERVQUAL: A Multiplie item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**, *Journal of Retailing* 64, 12-40.
- Rafaeli, A, (1989), **When chasiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers**. *Academy of Management Journal*, 32, 245-273.
- Rousseau, D.M. (1990), **Assessing organizational culture: The case for multiple methods**. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 132-141). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schelisinger, LA & Heskett, JL (1991, Sept – Oct). **The Service Driven Service Company**, *Harvard Business Review*, PT 71 – 81.
- Schneider, B & Bowen, DE (1985). **Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extention**. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Schuler, R.S, & Huber, V.L. (1990) **Personnel and Human Resource Management**. St. Paul, MN: West.
- Secaran, Uma (1992). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach** (Second ED), John Wiley and Sons Inc, Singapore.

- Storey, Chris and Christopher, J. Easywood (1998), **The Augmented Service Success**, *Journal of Product Inovated Management*, 5.
- Suryabrata, S. (1990). **Membimbing ke Psikodiagnostik**, Edisi 3 Rakesarasin. Yogyakarta.
- Tornow, W.W, & Wiley, J.W. (1991), **Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences**. *Human Resources Planning*, 14 (2), 105-116.
- Ulrich, D, Halbrook, R, Meder. D, Stuchlik. M & Thrope, S (1991). **Employee and Customer Attachment; Synergies for Competitive Advantage**. *Human Resources Planning*, 14 (2), 89-104.
- Ward, I (1973). **The Distribution of ConsumerGoods**, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Wiley (1991), Customer Satisfaction and Employee Opinion: A Supportive Work Environment and Itsfinancial Cost, *Human Resource Planning*, 14 (2). 117-128.
- Wilfred, Dawn & Gedaliahu (1998). Promoting Employee Service Behaviour: The Role of Perfections of Human Resource Management Practices and Service Culture, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15 (2), 165-179.
- Zeithaml, V.A. Parasuraman, A & Berry, L.(1990) **Delivering Service Quality: Balancing Consumer Perceptions and Expectations**. New York, NY: The Free Press.

Kepada :

Yth. Bapak / Ibu Responden

Bapak / Ibu terhormat ,

Berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan sebagai syarat untuk melanjutkan studi dan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Bank Mandiri untuk memenuhi kepuasan nasabah, maka kami memerlukan partisipasi dari Bapak/ Ibu untuk memberikan informasi melalui kuisisioner ini. Setiap orang tentu memiliki jawaban yang berbeda karena itu pilihlah yang jawaban yang paling sesuai dengan keadaan diri Bapak/ Ibu. Berilah tanda silang (X) pada **SS**, jika jawaban Anda **sangat sesuai** dengan pernyataan, **S** jika jawaban Anda **sesuai** dengan pernyataan, **R** jika Anda **ragu-ragu** dengan pernyataan, **TS** jika Anda **tidak setuju** dengan pernyataan dan **STS** jika Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan. Tidak ada jawaban yang dianggap salah semua jawaban adalah benar. Data yang kami peroleh akan kami jaga kerahasiannya dan tidak berhubungan dengan penilaian kinerja Bapak/ Ibu yang mengisi kuisisioner ini.

Demikian disampaikan, kami mengucapkan terima kasih atas kerjasama yang telah diberikan dan harapan kita semua dengan pelaksanaan survei ini dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja kita, sehingga kinerja Bank Mandiri akan lebih baik lagi.

Hormat kami,

Penyusun

Data Karyawan :

Usia :th.
Jenis Kelamin :.....
Pendidikan :
Masa Kerja :th
Pekerjaan/ Jabatan :.....
Asal Legacy :.....
Lokasi Dinas Sekarang :.....

I. A.

1. Pemimpin unit kerja seharusnya seorang yang visioner dan mampu berpikir secara konseptual strategis, sekaligus dapat menjabarkannya dalam tindakan operasional taktis.	SS.	S	R	TS	STS
2. Para pemimpin di Bank Mandiri telah menjadi panutan yang mampu mewujudkan visi, misi dan nilai-nilai budaya kerja dalam kehidupan sehari-hari.	SS	S	R	TS	STS
3. Pemimpin unit kerja saya selalu memberi contoh pada anak buah, sesuai kata dengan perbuatan, bijaksana dan adil.	SS	S	R	TS	STS
4. Manajemen terbuka dengan mengutamakan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, serta memberi dan menerima masukan secara positif, merupakan gaya manajemen yang belum berkembang di unit kerja saya.	SS	S	R	TS	STS
5. Atasan saya selalu menjelaskan pada bawahan rencana kerja (sasaran dan rencana kerja tahunan) yang akan dilaksanakan.	SS	S	R	TS	STS
6. Atasan kurang berani memberi penilaian secara objektif, terutama hal-hal yang berkaitan dengan kelemahan anak buah.	SS	S	R	TS	STS
7. Pimpinan unit kerja saya selalu mengadakan pertemuan secara teratur untuk membahas penyelesaian pekerjaan.	SS	S	R	TS	STS

B.

8. Saya termotivasi untuk memikul tanggung jawab, karena yakin akan penghargaan yang diberikan atas kontribusi saya kepada bank berdasarkan keahlian dan pengetahuan saya.	SS	S	R	TS	STS
9. Penerapan penghargaan dan hukuman belum seimbang dan belum melihat nilai dari masing-masing jabatan.	SS	S	R	TS	STS
10. Penerapan gaji antar pegawai tidak seimbang dan belum melihat nilai dari masing-masing jabatan.	SS	S	R	TS	STS
11. Gaji / bonus mendorong saya untuk menunjukkan	SS	S	R	TS	STS

kemampuan terbaik saya.					
12. Nilai loyalitas dibangun dengan memberikan penghargaan, pelatihan dan pembayaran gaji serta bonus sesuai dengan kinerja yang dicapai.	SS	S	R	TS	STS
13. Perusahaan melakukan diskriminasi terhadap saya dalam memperoleh gaji.	SS	S	R	TS	STS

C.

14. Kebijakan sumber daya manusia yang ada belum dapat memacu pegawai untuk dapat berprestasi secara optimal.	SS	S	R	TS	STS
15. Belum ada kejelasan tentang jenjang karir sesuai dengan keahlian pegawai di Bank Mandiri.	SS	S	R	TS	STS
16. Perusahaan melakukan diskriminasi terhadap saya dalam memperoleh kesempatan promosi / berkembang.	SS	S	R	TS	STS

D.

17. Sebagai tolok ukur keberhasilan, setiap unit kerja harus memiliki standar evaluasi kinerja dengan berdasarkan pada indikator kinerja utama.	SS	S	R	TS	STS
18. Evaluasi hasil kinerja sesuai pencapaian target, menjadi dasar penentuan penilaian pegawai.	SS	S	R	TS	STS
19. Umumnya pegawai bekerja tanpa target yang jelas, sehingga sulit pada saat membuat evaluasi kinerja.	SS	S	R	TS	STS
20. Penilaian pegawai dilakukan sesuai sistem merit dan adil.	SS	S	R	TS	STS

E.

21. Saya akan mematuhi sistem dan kebijakan Bank dan menegakkan ketentuan perundang-undangan serta peraturan yang berlaku.	SS	S	R	TS	STS
22. Saya telah memiliki wewenang yang cukup untuk menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawab saya.	SS	S	R	TS	STS

23. Sebagai upaya mewujudkan pelayanan prima pada nasabah, perlu disusun dan diterapkan standar pelayanan nasabah, terutama di setiap unit kerja operasional.	SS	S	R	TS	STS
24. Banyak pegawai belum sepenuhnya didayagunakan dan penempatannya belum menggunakan prinsip penempatan orang yang tepat.	SS	S	R	TS	STS
25. Delegasi wewenang yang sekarang ada di Bank Mandiri telah cukup untuk menjalankan tugas dan fungsi masing-masing jabatan.	SS	S	R	TS	STS
26. Pekerjaan saya, mendorong saya untuk menunjukkan kemampuan terbaik saya.	SS	S	R	TS	STS

F.

27. Selama ini Bank Mandiri telah merekrut, melatih dan mengembangkan kemampuan / bakat yang terbaik dengan memberikan penghargaan dan promosi atas dasar prestasi dan dedikasi.	SS	S	R	TS	STS
28. Bank Mandiri lebih mengutamakan untuk mendidik dan mengembangkan pegawai dari dalam daripada mengambil dari luar.	SS	S	R	TS	STS
29. Sesuai perkembangan organisasi, kebijakan pengembangan pegawai dimasa yang akan datang seharusnya diarahkan untuk menciptakan lebih banyak pegawai yang berkemampuan khusus daripada umum.	SS	S	R	TS	STS
30. Belum semua pegawai yang mempunyai potensi besar memperoleh kesempatan mendapat pendidikan lebih lanjut.	SS	S	R	TS	STS
31. Pendidikan yang diberikan dan bersifat untuk memberi pengetahuan, bukan fokus dan terkait langsung dengan pekerjaan yang dihadapi.	SS	S	R	TS	STS
32. Saya telah memperoleh pendidikan yang cukup dari Bank Mandiri untuk menjalankan semua tugas-tugas saya.	SS	S	R	TS	STS

II.

33. Implementasi budaya kerja Bank Mandiri seharusnya bertitik tolak dari nilai-nilai pelayanan / budaya pelayanan yang akan dikembangkan dalam melayani nasabah internal maupun eksternal.	SS	S	R	TS	STS
34. Penyelesaian tugas umumnya belum dilakukan dengan semangat tim atas dasar budaya profesional dengan mengutamakan prinsip kerja secara mandiri.	SS	S	R	TS	STS
35. Untuk mendukung implementasi strategi, Bank Mandiri harus mempunyai budaya kerja yang kuat, yang mendasari sikap dan perilaku seluruh pegawai.	SS	S	R	TS	STS
36. Komitmen terhadap pelaksanaan rencana kerja belum menjadi budaya di unit kerja Bank Mandiri pada umumnya.	SS	S	R	TS	STS
37. Saya bertekad untuk menjalankan budaya kerja Bank Mandiri.	SS	S	R	TS	STS
38. Komitmen terhadap kualitas pelayanan yang sebaik-baiknya pada nasabah internal maupun eksternal harus dibudayakan di seluruh jajaran pegawai Bank Mandiri.	SS	S	R	TS	STS
39. Apakah perusahaan menekankan pada karyawan / menganggap nasabah sebagai rekan kerja.	SS	S	R	TS	STS

III.

40. Saat berbicara pada nasabah saya menggunakan suara yang enak di dengar, jelas dan mudah dimengerti.	SS	S	R	TS	STS
41. Saat menghadapi customer yang masih menunggu antrian saya mengangguk dan tersenyum hangat.	SS	S	R	TS	STS
42. Apabila ada percakapan, menyelingi dengan anggukan atau kata-kata singkat yang menandakan saya menyimak dengan baik pembicaraan nasabah tersebut.	SS	S	R	TS	STS
43. Saya tidak pernah mengecek kebenaran pengisian data ada slip transaksi untuk mencegah kesalahan.	SS	S	R	TS	STS

44. Bagi nasabah yang sudah dikenal, saya selalu menyapa dengan menggunakan nama panggilan.	SS	S	R	TS	STS
45. Saya memberi layanan sesuai urutan kedatangan dengan tetap memperhatikan hal-hal khusus (misal : orang cacat, orang tua, hamil kesan yang perlu diberi bantuan lebih).	SS	S	R	TS	STS
46. Bila ada sebab-sebab khusus (seperti off line) yang menyebabkan nasabah-nasabah anti lama, saya selalu meminta maaf pada mereka.	SS	S	R	TS	STS
47. Bila ada sebab-sebab khusus tersebut, maka saya menginformasikan kondisi tersebut sesegera mungkin melalui pengumuman tertulis yang dapat terlihat oleh customer.	SS	S	R	TS	STS
48. Bila nasabah telah membawa slip tertentu, saya menyapa dengan perkataan yang sesuai (misal : "selamat pagi / siang / sore, ibu mau setor ?").	SS	S	R	TS	STS
49. Bila belum teridentifikasi tujuan nasabah saya menyapa dengan : "selamat pagi / siang / sore, bisa saya bantu ?".	SS	S	R	TS	STS
50. Apabila ada pertanyaan tertentu saya tidak melakukan empati dengan tidak mengulang perasaan yang tersirat dari pernyataan yang diungkapkan nasabah.	SS	S	R	TS	STS
51. Saya selalu meminta nasabah untuk mengecek kembali jumlah uang yang ditarik (bila transaksi pengambilan) atau mengecek cetakan pada buku tabungan untuk setoran.	SS	S	R	TS	STS
52. Karyawan mempunyai kemampuan mengakhiri layanan dan mengucapkan terimakasih	SS	S	R	TS	STS
53. Bila nasabah menginginkan pecahan tertentu atau menukar uang, memperlihatkan usaha saya untuk membantu, walaupun saya tidak memiliki stok, dengan :	SS	S	R	TS	STS
a. Menanyakan ketersediaan pecahan tersebut pada rekan saya.	SS	S	R	TS	STS
b. Memberikan alternatif lain dengan menawarkan	SS	S	R	TS	STS

pecahan yang dimiliki.					
c. Meminta maaf.	SS	S	R	TS	STS