

Ada delapan komponen dalam layanan internal yang dikembangkan oleh Hallowel, et.all (1996), yaitu meliputi *tools, policies and procedures, teamwork, management support, goal alignment, effective training, communication, reward and recognition*. Kedelapan komponen tersebut bersumber (*key to sources*) pada penelitian Zeithaml (1990), Berry (1991), Hart (1992), Garvin (1988) dan Zemke (1989).

Cheng (2001) mengungkapkan bahwa dalam dunia usaha yang terpenting adalah bagaimana karyawan diperlakukan dalam perusahaannya. Heskett *et al* (1994) mengartikan kualitas layanan internal sebagai kualitas dari lingkungan kerja yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan. Berdasarkan argumen ini sehingga ditetapkan hipotesis 1 sebagai berikut :

hipotesis 1 : Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan faktor kualitas layanan internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan terhadap kepuasan kerja pada Bank BPD Kaltim

Model Heskett (1990) *the service profit chain* ini menjelaskan, bahwa ada kaitan antara variabel-variabel *internal service quality terhadap eksternal service Quality*. Zeithaml (1990) menyatakan bahwa kualitas eksternal merupakan implikasi penting dari kualitas layanan internal Berdasarkan argumen ini sehingga ditetapkan hipotesis 2 sebagai berikut :

hipotesis 2 : Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan faktor kualitas layanan Internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim

Cheng (2001) juga mengungkapkan bahwa dengan adanya kualitas layanan internal ke karyawan maka akan meningkatkan kepuasan karyawan dan berdampak pada layanan eksternal "*Employees must receive good service from others within the organization in order to deliver good service to external costumers*". Artinya bahwa karyawan harus menerima layanan yang baik dari kolega-kolega di perusahaan agar dapat menyampaikan layanan yang baik ke konsumen eksternal. Berdasarkan argumen ini sehingga ditetapkan hipotesis 3 sebagai berikut :

hipotesis 3 : Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim

Schelsinger dan Zornitsky (1991) menguji keterkaitan (linkages) antara kepuasan kerja, kapabilitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Hasil analisisnya menunjukkan, bahwa persepsi karyawan terhadap kualitas layanan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kapabilitas layanan. Penelitian ini sesuai dengan Spinelli dan Canavos (2000) mengungkapkan bahwa salah satu sumber terpenting dari kepuasan pelanggan adalah

kepuasan karyawan. Berdasarkan argumen ini sehingga ditetapkan hipotesis 4 sebagai berikut :

hipotesis 4 : Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltim

Menurut Lewis & Booms dalam Tjiptono & Chandra (2005), kualitas pelayanan sebagai ukuran seberapa baik tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan harapan pelanggan. Sedangkan menurut Tjiptono (2001), kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Berdasarkan argumen ini sehingga ditetapkan hipotesis 5 sebagai berikut:

hipotesis 5 : Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan variabel kualitas layanan eksternal terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltim

Rachel W. Y. Yee, Andy CL. Yeung dan T.C. Edwin Cheng (2009) dalam penelitiannya *An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry* menemukan bahwa kualitas layanan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Heskett et. al. (1994), Tsuyoshi Takeshita (1987) menyatakan bahwa konsumen yang loyal dari hasil kualitas pelayanan akan berpengaruh terhadap kinerja bisnis berupa pertumbuhan dan *profitabilitas*. Berdasarkan argumen ini sehingga ditetapkan hipotesis 6 dan 7 sebagai berikut :

hipotesis 6 : Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan variabel kualitas layanan eksternal terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim

hipotesis 7 : Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan variabel kepuasan nasabah terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim

BAB IV

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan berbagai hal yang berhubungan dengan metode penelitian yang digunakan dalam pengujian hipotesis, antara lain rancangan penelitian, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, cara pengolahan data, analisis data dan pengujian hipotesis.

A. Jenis dan Rancangan Penelitian

Berdasarkan jenis penelitian, maka penelitian ini merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel atau yang disebut penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh antar variabel yang ada dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Selain itu, penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif, karena memberikan penjelasan secara deskriptif mengenai variabel-variabel yang hendak diteliti.

Dalam penelitian ini akan dianalisis pengaruh kualitas layanan internal yang terdiri dari peralatan (*tools*), kebijakan dan prosedur (*policies dan procedures*), kerjasama tim (*team work*), dukungan manajemen (*Manajemen Support*) dan penghargaan pengakuan (*reward and recognition*) terhadap kepuasan kerja, kualitas layanan eksternal, kepuasan nasabah dan kinerja bisnis perusahaan pada Bank BPD Kaltim.

Penelitian ini menggunakan data primer secara *cross section*

B. Instrumen Penelitian

Tahapan pertama penyusunan instrumen pengumpulan data pada penelitian ini dimulai dari penetapan variabel-variabel yang ditetapkan untuk diteliti. Dari variabel-variabel tersebut diberikan definisi operasionalnya, dan selanjutnya ditentukan indikator yang akan diukur. Dari indikator ini kemudian dijabarkan menjadi daftar / tabel isian data, Sugiyono (2002). Daftar / tabel isian data tersebut menjadi instrumen penelitian sebagai media pengambilan data primer dari responden.

Selain instrumen pengumpulan data berupa daftar / tabel isian data, pengambilan data juga dilakukan dengan *men-download* data skunder berupa data profil Bank BPD Katim.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Bank BPD Kaltim. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Cooper dan Emory, 1997: 245) dengan menggunakan teknik *cross section*.

Berdasarkan populasi perusahaan diambil sampel yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Pegawai tetap Bank BPD Kaltim yang telah mengabdikan sekurang-kurangnya 5 tahun. Alasan menggunakan kriteria ini adalah karyawan tersebut telah lama merasakan efek dari kualitas layanan internal

sehingga mampu memberikan pernyataan tentang kualitas layanan internal tersebut yang dapat berdampak pada kepuasan karyawan.

2. Pegawai Bank BPD Kaltim yang telah diroling antar bagian. Alasan menggunakan kriteria ini adalah karyawan tersebut pernah melakukan kualitas layanan eksternal dan setelah diroling karyawan tersebut dapat merasakan kualitas layanan eksternal yang dilakukan oleh karyawan yang menggantinya.

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil analisis Struktural Equation Modeling (SEM), karena memberikandasar untuk mengestimasi kesalahan sampling error (Ferdinand, 2002 dan Ghozali , 2004). Ukuran sampel antara 100 – 200 sampel dapat direkomendasikan untuk estimasi maximum Likelihood (ML).

Dengan model estimasi menggunakan maximum likelihood (ML) , data yang diperlukan minimum 100 sampel. Analisis SEM membutuhkan sampel paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator atau *estimated parameter* yang digunakan. Adapun pedoman penentuan besarnya sampel sama dengan 5 – 10 kali jumlah variabel *manifest* dari keseluruhan variabel laten.

Dalam penelitian ini digunakan sebanyak 10 indikator untuk dimensi pada variabel laten Kualitas layanan internal, 3 indikator pada variabel laten kepuasan kerja, 5 indikator untuk dimensi pada variabel laten kualitas layanan eksternal, 5 indikator untuk dimensi pada variabel laten kepuasan nasabah dan 3 indikator untuk dimensi pada variabel laten kinerja bisnis, sehingga jumlah keseluruhan indikator laten adalah sebanyak 26. Jadi

jumlah sampel dalam penelitian ini adalah $5 \times 26 = 130$ dijadikan 150 responden pegawai Bank BPD Kaltim yang tersebar di lima cabang secara proporsional, yaitu 30 orang untuk kantor cabang utama Samarinda, 30 orang untuk kantor cabang Balikpapan, 30 orang untuk kantor cabang Tenggarong, 30 orang untuk kantor cabang Bontang, dan 30 orang untuk kantor cabang Tanjung Redeb.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Pada penelitian ini, jenis data yang digunakan bersifat kualitatif dan kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk wawancara dan angka – angka (*numeric*) dari hasil kuisisioner

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden juga dalam bentuk sekunder yaitu dalam bentuk tertulis yaitu berupa dokumen – dokumen dan informasi tertulis mempunyai kaitan dengan masalah yang diteliti.

E. Metode dan Alat Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel laten yang terdapat dalam persamaan struktural. Alat analisis yang digunakan adalah dengan

bantuan *reduced form* dan program aplikasi statistik AMOS ver. 7.0 dan SPSS ver 17.0.

Model umum *Structural equation Modelling* (SEM) yang digunakan dalam disertasi ini adalah sebagai berikut:

Persamaan untuk *structural model* : $\eta = \Gamma\zeta + B\eta + \zeta$

Persamaan untuk *measurement model* :

- *Exogenous construct* : $X = \Lambda_x\zeta + \delta$

- *Endogenous construct* : $Y = \Lambda_y\eta + \varepsilon$

Keterangan :

ζ = *Exogenous construct*

η = *Endogenous construct*

X = *Indicator of exogenous construct*

Y = *Indicator of endogenous construct*

B = *Relationship of endogenous to endogenous construct*

Γ = *Relationship of exogenous to endogenous construct*

Asumsi yang digunakan :

- Tidak ada korelasi antara ζ dan ζ , ε dan η , δ dan ζ
- Tidak ada korelasi antara ζ , ζ dan δ
- $\Gamma - B$ non singular

Formulasi persamaan dasar SEM adalah :

$$Y_1 = X_{11} + X_{12} + X_{13} + \dots + X_{1n}$$

$$Y_2 = X_{21} + X_{22} + X_{23} + \dots + X_{2n}$$

$$Y_m = X_{m1} + X_{m2} + X_{m3} + \dots + X_{mn}$$

Selanjutnya, matriks model SEM secara umum adalah sebagai berikut:

Matriks	Keterangan	
Notasi		
<u>Structural model</u>		
Beta	Hubungan konstruk endogenous terhadap endogenous	B
Gamma	Hubungan konstruk eksogenous terhadap endogenous	Γ
Phi	Korelasi antar konstruk eksogenous	φ
Psi	Korelasi konstruk endogenous	ψ
<u>Measurement model</u>		
Lambda-X	Koresponden indikator eksogenous	λ_X
Lambda-Y	Koresponden indikator endogenous	λ_Y
Theta-Delta	Matriks prediksi error untuk indikator Konstruk eksogenous	$\theta \delta$
Theta-Epsilon	Matriks prediksi error untuk indikator	$\theta \epsilon$

Sumber : Hair, Anderson, Tatham, & Black (1998)

1. Prosedur SEM

Penggunaan *Structural Equation Modelling* ini dimaksudkan untuk melihat rangkaian hubungan saling ketergantungan (*interdependensi*) secara bersamaan antar variabel baik variabel eksogen maupun variabel endogen. Hal ini bermanfaat apabila suatu variabel terikat akan menjadi variabel bebas pada hubungan ketergantungan berikutnya.

Berkaitan dengan hal di atas, maka langkah-langkah pembuatan *Structural Equation Modelling* adalah sebagai berikut:

- a. Membangun model berdasarkan teori (substansi).

Tahap ini akan menentukan variabel laten (*unobserved variabel*) dan observasi variabel. Penentuan indikator dan konstruk berdasarkan teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian model ditentukan oleh teori yang mendasari sebuah penelitian, atau dengan perkataan lain SEM adalah salah satu bentuk alat analisis yang digunakan untuk menjelaskan sebuah teori yang bersifat abstrak kedalam sebuah fenomena yang lebih kongkrit, melalui penganalisaan data yang ditemukan dalam penelitian.

- b. Membangun hubungan antar variabel dan konstruk.

Tahap ini akan mendefinisikan *exogenous variables* dan *endogenous variables* serta membuat kerangka hubungan antar variabel tersebut dalam sebuah dalam *path diagram*. Kerangka hubungan antar variabel ini dapat menjelaskan arah hubungan maupun jenis hubungan yang tercermin dari tanda panah yang menghubungkan variabel, baik variabel eksogen maupun variabel endogen.

- c. Mengubah hubungan variabel dan konstruk ke dalam persamaan SEM.

Mengubah hubungan variabel-variabel penelitian dan konstruk ke dalam persamaan SEM adalah untuk menentukan model pengukuran (*measurement model*) variabel tersebut.

- d. Memilih input matriks dan mengerstimasi model.

Estimasi terhadap model dengan menggunakan salah satu model estimasi yang tersedia. Biasanya input data dalam SEM terdiri dari dua,

yaitu 1) matriks varian-kovarians, dengan cara memasukkan loading factor dengan nilai 1 (satu) pada masing-masing konstruk, dan 2) Mengestimasi varian konstruk secara langsung dalam bentuk matriks korelasi.

e. Melakukan penilaian terhadap model yang dibuat.

Model akan dinilai untuk mengidentifikasi berbagai problem yang berkaitan dengan kemampuan model tersebut untuk mengestimasi hasil secara akurat. Biasanya dilakukan dengan cara memeriksa estimasi yang salah. Estimasi koefisien yang terjadi baik pada model struktural maupun model pengukuran dapat melebihi batas yang dapat melebihi batas yang dapat diterima. Contoh yang paling sering terjadi adalah (a) *Error variance* yang negatif atau tidak signifikan, (b) Koefisien standar mendekati atau melebihi 1 (satu), dan (c) *Standart error* sangat besar yang berhubungan dengan estimasi koefisien.

Selanjutnya akan dilakukan uji kecocokan antara data dengan model :

Respesifikasi.

- 1) Respesifikasi dilakukan untuk memperbaiki estimasi dengan mengeluarkan dan mempertahankan variabel.
- 2) Uji kecocokan secara menyeluruh yaitu; *Absolute Fit Measures*, *Incremental Fit Measures*, dan *Parsimonius Fit Measures*.

f. Evaluasi kriteria penerimaan sebuah model

1) Penolakan dan Penerimaan Model

Beberapa kriteria untuk menerima atau menolak model adalah.

Tabel 4.1 Kriteria Penerimaan *Structural Equation Models* (SEM)

No	(<i>Goodness of Fit Test</i>)	<i>Cut-off</i>	Keterangan
1.	<i>Chi Square</i> (χ^2)	Non Signifikan tergantung tingkat α	Khi Kuadrat tidak jauh berbeda dengan derajat bebasnya.
2.	RMR	Mendekati nol	Digunakan untuk n besar
3.	RMSEA	$\leq 0,080$	Digunakan untuk n besar
4.	GFI	$\geq 0,090$	Mirip dengan R^2 dlm regresi
5.	AGFI	$\geq 0,090$	Mirip dengan R^2 adjusted
7.	CFI	$\geq 0,094$	Tidak sensitif terhadap sampel besar
6.	<i>Akaike Information Criterion</i> (AIC)	Mendekati nol	Pilih yang nilainya terkecil

Sumber : Solimun (2004)

2) Pengujian tingkat signifikansi parameter

Selanjutnya untuk menentukan apakah hasil estimasi parameter dalam *structural equation models* signifikan atau tidak, dilakukan dengan menggunakan uji t. Mengingat estimasi model dilakukan dengan SEM melalui *software* AMOS 6.0, maka kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis statistik adalah $H_0 : \beta_{ij}, \gamma_{ij}, > 0$, atau $H_1 : \beta_{ij}, \gamma_{ij}, < 0$.

- 1) Tolak H_0 jika nilai probabilita (p) parameter antar variabel yang diuji lebih kecil dari tingkat α (0,05).
- 2) Terima H_0 jika nilai probabilita (p) parameter antar variabel yang diuji lebih besar dari tingkat α (0,05).

3) Kekuatan hubungan antar variabel

Kekuatan hubungan antar variabel dalam model persamaan struktural (SEM) dapat diukur dari nilai koefisien determinasi (R^2) model. Koefisien Determinasi pada model SEM adalah nilai koefisien yang menunjukkan besaran hubungan antara variabel bebas yang ada pada model terhadap variabel terikatnya, dengan mengabaikan hubungan variabel bebas lainnya yang mungkin ada dan tidak ikut diperhitungkan dalam model.

Mengingat data yang digunakan untuk mengestimasi model adalah data primer dalam bentuk data *cross section* maka sulit untuk memperoleh nilai R^2 yang mendekati 1 (satu) atau 100%. Walaupun demikian, semakin mendekati satu angka R^2 , maka semakin kuat hubungan antara variabel variabel, sebaliknya semakin mendekati nol angka R^2 , maka semakin lemah hubungan antar variabel penelitian pada model SEM.

g. Interpretasi dan modifikasi model.

Setelah model diterima, dilakukan interpretasi model dengan cara mengestimasi persamaan SEM. Sebelumnya, hasil estimasi harus dijustifikasi dengan teori-teori yang melandasi penelitian ini. Jika terdapat perbedaan dengan teori, misalnya arah hubungan yang berbeda dengan teori, maka model perlu dimodifikasi. Modifikasi dapat dilakukan dengan beberapa cara, di antaranya menambah observer data, menambah variabel, atau memasukkan unsur *time lag* ke dalam model.

2. Pembentukan Model Penelitian dan pengukurannya.

Berkaitan dengan model dan prosedur umum SEM yang telah dikemukakan di atas, maka pembentukan model penelitian ini beserta pengukurannya adalah:

a. Pengembangan Model

Prinsip utama dalam SEM adalah ingin menganalisis hubungan kausal antar variabel eksogen dan endogen, di samping memeriksa validitas dan realibilitas instrumen penelitian. Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dibangun (*Gambar 3.1. dan 3.2*), maka pengembangan model penelitian ini adalah:

Adapun *reduced form* yang digunakan berdasarkan kerangka konseptual sebagai berikut :

1. Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja :

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \varepsilon_1 \quad (1)$$

Dimana: α_0 dan α_1 , adalah parameter yang akan ditaksir dan ε_1 adalah *error term* Kepuasan Kerja.

2. Pengaruh kualitas layanan internal dan kepuasan kerja terhadap Kualitas Layanan Eksternal :

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + \varepsilon_2 \quad (2)$$

Dimana: β_0 , β_1 , dan β_2 , adalah parameter yang akan ditaksir dan ε_2 adalah *error term* Kualitas Layanan Eksternal . Persamaan (2) dapat disederhanakan menjadi

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 (\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \varepsilon_1) + \varepsilon_2$$

$$Y_2 = (\beta_0 + \beta_2 \alpha_0) + (\beta_1 + \alpha_1 \beta_2) X_1 + (\beta_2 \varepsilon_1 + \varepsilon_2)$$

Dimana :

$$\theta_0 = (\beta_0 + \beta_2 \alpha_0) = \text{konstanta untuk } Y_2$$

$$\theta_1 = (\beta_1 + \beta_2 \alpha_1) = \text{total pengaruh } X_1 \text{ terhadap } Y_2$$

$$\mu_2 = (\beta_2 \varepsilon_1 + \varepsilon_2) = \text{Error term dari } Y_2$$

3. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kualitas Layanan Eksternal terhadap

Kepuasan Nasabah :

$$Y_3 = \delta_0 + \delta_1 Y_1 + \delta_2 Y_2 + \varepsilon_3 \quad (3)$$

Dimana: δ_0 , δ_1 , dan δ_2 , adalah parameter yang akan ditaksir dan ε_3 adalah *error term* Kepuasan Nasabah. Persamaan (3) dapat disederhanakan menjadi :

$$Y_3 = \delta_0 + \delta_1 (\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \varepsilon_1) + \delta_2 (\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 (\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \varepsilon_1)) + \varepsilon_3$$

$$Y_3 = \delta_0 + \delta_1 \alpha_0 + \alpha_1 \delta_1 X_1 + \delta_1 \varepsilon_1 + \beta_0 \delta_2 + \beta_1 \delta_2 X_1 + \delta_2 \beta_2 (\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \varepsilon_1) + \varepsilon_3$$

$$Y_3 = \delta_0 + \delta_1 \alpha_0 + \alpha_1 \delta_1 X_1 + \delta_1 \varepsilon_1 + \beta_0 \delta_2 + \beta_1 \delta_2 X_1 + \alpha_0 \delta_2 \beta_2 + \alpha_1 \delta_2 \beta_2 X_1 + \delta_2 \beta_2 \varepsilon_1 + \varepsilon_3$$

$$Y_3 = (\delta_0 + \delta_1 \alpha_0 + \alpha_0 \delta_2 \beta_2 + \beta_0 \delta_2) + (\alpha_1 \delta_1 + \beta_1 \delta_2 + \alpha_1 \delta_2 \beta_2) X_1 + (\delta_2 \beta_2 \varepsilon_1 + \delta_1 \varepsilon_1 + \varepsilon_3)$$

$$Y_3 = \varphi_0 + \varphi_1 X_1 + \mu_3$$

Dimana :

$$\varphi_0 = (\delta_0 + \delta_1 \alpha_0 + \delta_2 \beta_0 + \delta_2 \beta_2 \alpha_0) = \text{konstanta untuk } Y_3$$

$$\varphi_1 = (\delta_1 \alpha_1 + \beta_1 \delta_2 + \alpha_1 \delta_2 \beta_2) = \text{total pengaruh } X_1 \text{ terhadap } Y_3$$

$$\mu_3 = (\delta_2 \beta_2 \varepsilon_1 + \delta_1 \varepsilon_1 + \varepsilon_3) = \text{error term dari } Y_3$$

4. Pengaruh Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah terhadap kinerja bisnis :

$$Y_4 = \Psi_0 + \Psi_1 Y_2 + \Psi_2 Y_3 + \varepsilon_4$$

$$Y_4 = (\Psi_0 + \beta_0 \Psi_1 + \alpha_0 \beta_2 \Psi_1 + \delta_0 \Psi_2 + \delta_1 \alpha_0 \Psi_2 + \alpha_0 \delta_2 \beta_2 \Psi_2 + \beta_0 \delta_2 \Psi_2) + (\beta_1 \Psi_1 + \alpha_1 \beta_2 \Psi_1 + \alpha_1 \delta_1 \Psi_2 + \beta_1 \delta_2 \Psi_2 + \alpha_1 \delta_2 \beta_2 \Psi_2) X_1 + (\Psi_2 \delta_1 \varepsilon_1 + \beta_2 \Psi_1 \varepsilon_2 + \varepsilon_1 \beta_2 \Psi_1 + \delta_2 \beta_2 \Psi_2 \varepsilon_1 + \Psi_2 \varepsilon_3 + \varepsilon_4)$$

$$Y_4 = \Psi_0 + \Psi_1 X_1 + \mu_4$$

Dimana :

$$\Psi_0 = (\Psi_0 + \beta_0 \Psi_1 + \alpha_0 \beta_2 \Psi_1 + \delta_0 \Psi_2 + \delta_1 \alpha_0 \Psi_2 + \alpha_0 \delta_2 \beta_2 \Psi_2 + \beta_0 \delta_2 \Psi_2)$$

konstanta untuk Y_4

$$\Psi_1 = (\beta_1 \Psi_1 + \alpha_1 \beta_2 \Psi_1 + \alpha_1 \delta_1 \Psi_2 + \beta_1 \delta_2 \Psi_2 + \alpha_1 \delta_2 \beta_2 \Psi_2) = \text{total pengaruh } X_1 \text{ terhadap } Y_4$$

$$\mu_4 = (\Psi_2 \delta_1 \varepsilon_1 + \beta_2 \Psi_1 \varepsilon_2 + \varepsilon_1 \beta_2 \Psi_1 + \delta_2 \beta_2 \Psi_2 \varepsilon_1 + \Psi_2 \varepsilon_3 + \varepsilon_4) = \text{error term dari } Y_4$$

Keterangan:

1. Konstanta

$$\alpha_0 = \text{konstanta untuk } Y_1$$

$$\theta_0 = (\beta_0 + \beta_2 \alpha_0) = \text{konstanta untuk } Y_2$$

$$\varphi_0 = (\delta_0 + \delta_1 \alpha_0 + \delta_2 \beta_0 + \delta_2 \beta_2 \alpha_0) = \text{konstanta untuk } Y_3$$

$$\Psi_0 = (\Psi_0 + \beta_0 \Psi_1 + \alpha_0 \beta_2 \Psi_1 + \delta_0 \Psi_2 + \delta_1 \alpha_0 \Psi_2 + \alpha_0 \delta_2 \beta_2 \Psi_2 + \beta_0 \delta_2 \Psi_2)$$

konstanta untuk Y_4

2. Pengaruh langsung (*direct effect*)

$$\alpha_1 = \text{Pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Y_1$$

$$\beta_1 = \text{Pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Y_2$$

$$\beta_2 = \text{Pengaruh langsung } Y_1 \text{ terhadap } Y_2$$

$$\delta_1 = \text{Pengaruh langsung } Y_1 \text{ terhadap } Y_3$$

δ_2 = Pengaruh langsung Y_2 terhadap Y_3

Ψ_1 = Pengaruh langsung Y_2 terhadap Y_4

Ψ_2 = Pengaruh langsung Y_3 terhadap Y_4

3. Pengaruh tak langsung (*indirect effect*)

$\alpha_1 \beta_2$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\delta_1 \alpha_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_3 melalui Y_1

$\delta_2 \beta_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_3 melalui Y_2

$\alpha_1 \delta_2 \beta_2$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_3 melalui Y_1 dan Y_2

$\alpha_1 \delta_1 \Psi_2$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_3

$\beta_1 \delta_2 \Psi_2$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_4 melalui Y_2 dan Y_3

$\alpha_1 \delta_2 \beta_2 \Psi_2$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_4 melalui Y_1, Y_2 dan Y_3

4. Total Pengaruh

θ_1 = $(\beta_1 + \beta_2 \alpha_1)$ = total pengaruh X_1 terhadap Y_2

φ_1 = $(\delta_1 \alpha_1 + \beta_1 \delta_2 + \alpha_1 \delta_2 \beta_2)$ = total pengaruh X_1 terhadap Y_3

Ψ_1 = $(\beta_1 \Psi_1 + \alpha_1 \beta_2 \Psi_1 + \alpha_1 \delta_1 \Psi_2 + \beta_1 \delta_2 \Psi_2 + \alpha_1 \delta_2 \beta_2 \Psi_2)$ = total pengaruh X_1 terhadap Y_4

5. Error term

ε_1 = *Error term* dari Y_1

μ_2 = $(\beta_3 \varepsilon_1 + \varepsilon_2)$ = *Error term* dari Y_2

μ_3 = $(\delta_2 \beta_2 \varepsilon_1 + \delta_1 \varepsilon_1 + \varepsilon_3)$ = *error term* dari Y_3

μ_4 = $(\Psi_2 \delta_1 \varepsilon_1 + \beta_2 \Psi_1 \varepsilon_2 + \varepsilon_1 \beta_2 \Psi_1 + \delta_2 \beta_2 \Psi_2 \varepsilon_1 + \Psi_2 \varepsilon_3 + \varepsilon_4)$ = *error term* dari Y_4

F. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Agar variabel yang tercakup dalam penelitian ini dapat memberikan arti yang sama dan dapat diukur, maka dibuat definisi operasional dari masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Layanan internal adalah suatu bentuk pelayanan Bank BPD Kaltim terhadap karyawannya yang diberikan untuk mendukung kinerja karyawan dalam bekerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas layanan internal adalah kualitas atau seberapa baik pelayanan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Kualitas layanan internal mengacu pada *Component of Internal Service Quality* (adopsi dari Halowell, Schelsinger & Zornitsky, 1996 : *Human Resources Planning*, 19, 2; ABI/ INFORM Global, p.20) terdiri dari peralatan (tools), kebijakan dan prosedur (policies dan procedures), kerjasama tim (team work), dukungan manajemen (Manajemen Support) dan penghargaan/pengakuan (reward and recognition). secara lengkap indikator variabel kualitas layanan internal dijelaskan pada Tabel 4.2 di bawah :

Tabel 4.2 Component of Internal Service Quality
(Employee's perceptions of internal service quality)

No	Component	Definisi
1	<i>Tools</i>	Peralatan (termasuk sistem informasi) telah disediakan oleh organisasi untuk kepentingan melayani nasabah.
2	<i>Policies and Procedures</i>	Kebijakan, peraturan dan prosedur kerja mendukung layanan terhadap nasabah
3	<i>Teamwork</i>	Kerjasama terjalin baik, antar karyawan maupun antar bagian.
4	<i>Management Support</i>	Atasan mendukung kemampuan karyawan dalam memberi layanan terhadap nasabah
5	<i>Rewards and Recognition</i>	Hasil kerja karyawan dihargai dan atau diakui.

Sumber : Halowell, Schelsinger & Zornitsky, 1996 : *Human Resources Planning*, 19, 2; ABI/INFORM Global, p.20

2. Kepuasan kerja mengacu pada Harold E. Burt (dalam Moh. As. Ad, 1987:112) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah: **pertama**, faktor hubungan antar karyawan, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan karyawan, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara karyawan, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja. **Kedua**, faktor individual, yaitu berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. **Ketiga**, faktor luar (extern), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya).
3. Kualitas layanan eksternal mengacu pada dimensi dan atribut *External Service Quality* atau SERVQUAL (adopsi dari Parasuraman, Zeithaml,

Berry :1988) untuk mengukur kualitas layanan yang diterima nasabah sekaligus sebagai alat ukur kepuasan nasabah.

- a. *Tangibles* atau bukti fisik, yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal.
- b. *Reliability* atau keandalan, yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.
- c. *Responsiveness* atau daya tanggap, yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan dengan memberikan informasi yang jelas.
- d. *Assurance* atau jaminan dan kepastian, yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan karyawan perusahaan dalam menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan.
- e. *Empathy* yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen.

Secara lengkap dijelaskan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3. Dimensi dan Atribut External Serqual

No	DIMENSI	No Quest	ATRIBUT
1	Tangibles	1	Penampilan rapi
2	Reliability	2	Layanan cepat dan segera
		3	Sikap simpatik
		4	Menepati janji
		5	Sistem pencatatan yang akurat
		6	Layanan secara keseluruhan memuaskan
3	Responsiveness	7	Karyawan siap dan bersedia membantu
		8	Karyawan tidak terlalu sibuk
		9	Tanggap terhadap permintaan nasabah
4	Assurance	10	Pengalaman luas
		11	Memiliki kompetensi
		12	Bersikap sopan
		13	Dapat dipercaya
5	Empathy	14	Mudah menjalin relasi
		15	Mudah diajak komunikasi
		16	Memberi perhatian personal
		17	Memahami kebutuhan spesifik

Sumber : Adopsi dari Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988).

4. Kepuasan nasabah mengacu pada Parasuraman dalam Usahawan (2003) mendefinisikan kepuasan nasabah sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dengan harapan para pelanggan atas layanan eksternal yang mereka terima. Kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Pada saat harapan lebih besar dari output yang diterima maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan. Namun, apabila output yang diterima sama atau lebih besar dari harapan maka karyawan akan merasa puas.

Pada penelitian ini, kepuasan akan diukur dengan analisis gap antara harapan dan kenyataan dari pengukuran dimensi dan atribut *External*

Service Quality atau SERVQUAL yang diadopsi dari Parasuraman, Zeithaml, Berry :1988) yang terdiri dari :

- a. *Tangibles* atau bukti fisik, yaitu gap antara harapan dan keyataan nasabah terhadap kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal.
- b. *Reliability* atau keandalan, yaitu yaitu gap antara harapan dan keyataan nasabah terhadap kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.
- c. *Responsiveness* atau daya tanggap, yaitu yaitu gap antara harapan dan keyataan nasabah terhadap suatu kemauan karyawan bank untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan dengan memberikan informasi yang jelas.
- d. *Assurance* atau jaminan dan kepastian, yaitu yaitu gap antara harapan dan keyataan nasabah terhadap pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan karyawan perusahaan dalam menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan.
- e. *Empathy* yaitu yaitu gap antara harapan dan keyataan nasabah terhadap perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen.

5. Kinerja Bisnis mengacu kepada penelitian Heskett et. al. (1994), Beaumont dan Schoder (1997), Ferdinand (2002: 153), Li dan Calantone (1998) dimana konstruk kinerja bisnis dengan indikatornya adalah pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan pangsa pasar/pelanggan dan pertumbuhan pemasaran kredit

Kinerja bisnis terdiri dari :

- a. Pertumbuhan pendapatan, adalah perkembangan pendapatan BPD Kaltim pada beberapa periode.
- b. Pertumbuhan pangsa pasar/pelanggan adalah peningkatan pangsa pasar Bank BPD Kaltim pada beberapa periode.
- c. Pertumbuhan pemasaran kredit adalah perkembangan kredit yang dipasarkan oleh Bank BPD Kaltim pada beberapa periode.

Variabel-variabel penelitian yang akan dimasukkan kedalam model penelitian, dapat diidentifikasi seperti pada Tabel 4.4.

- a. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja (Y_1) dan kualitas layanan eksternal (Y_2), kepuasan nasabah (Y_3) dan kinerja bisnis (Y_4). Ketiga variabel endogen ini saling ber-interdependensi dengan arah hubungan yang positif, di mana kepuasan kerja (Y_1) dan kualitas layanan eksternal (Y_2) akan mempengaruhi kepuasan nasabah (Y_3), (Y_5), dan pada saat yang bersamaan kualitas layanan eksternal (Y_2) akan mempengaruhi kinerja bisnis (Y_4), tahap berikutnya kepuasan nasabah (Y_3) akan mempengaruhi kinerja bisnis (Y_4). Ketiga variabel endogen ini dipengaruhi oleh kualitas layanan internal (X_1).

Tabel 4.4. Klasifikasi Variabel dalam Model SEM

No-tasi	Nama Variabel	Jenis Variabel	Indikator
X ₁	Kualitas layanan internal	Eksogen	X _{1.1} = tools X _{1.2} = policies and procedure X _{1.3} = team work X _{1.4} = management support X _{1.5} = reward and recognition
Y ₁	Kepuasan kerja	Endogen	Y _{1.1} = hubungan antar karyawan Y _{1.2} = sikap individu Y _{1.3} = faktor luar
Y ₂	Kualitas layanan eksternal	Endogen	Y _{2.1} = tangible Y _{2.2} = reliability Y _{2.3} = responsiveness Y _{2.4} = assurance Y _{2.5} = empathy
Y ₃	Kepuasan nasabah	Endogen	Y _{3.1} = tangible Y _{3.2} = reliability Y _{3.3} = responsiveness Y _{3.4} = assurance Y _{3.5} = empathy
Y ₄	Kinerja Bisnis	Endogen	Y _{4.1} = pertumbuhan pendapatan Y _{4.2} = pertumbuhan pangsa pasar Y _{4.3} = pertumbuhan pemasaran kredit

Sumber : Klasifikasi Variabel dalam Model, yang diolah.

- b. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah : Kualitas layanan internal (X₁), dikonstruksi dari tools (X_{1.1}), policies and procedure (X_{1.2}) *Team work* (X_{1.3}), management support (X_{1.4}) dan reward and recognition (X_{1.5}). Variabel Eksogen ini saling berhubungan secara simultan dan langsung dengan kepuasan kerja (Y₁) dan kualitas layanan eksternal (Y₂). Hubungan simultan namun tidak langsung, juga dapat terjadi antara variabel eksogen kepuasan nasabah (Y₃) dan kinerja bisnis (Y₄).

BAB V

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Singkat Bank BPD Kaltim

3. Sejarah Berdirinya BPD Kaltim

Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur didirikan dengan maksud dan tujuan sebagai alat kelengkapan otonomi daerah yaitu untuk mengembangkan potensi ekonomi daerah sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan sebagai penyimpan uang daerah atau pemegang kas Daerah Tingkat I maupun daerah Tingkat II serta sebagai penyalur pembiayaan usaha-usaha pembangunan di daerah. Dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur sebagai Bank Umum tetap berpegang pada azas ekonomi perusahaan untuk mengemban misi sebagai agen pembangunan yaitu dengan keikutsertaannya dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi daerah, sehingga pada gilirannya akan dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat di Kalimantan Timur khususnya.

Bank Pembangunan Daerah Kaltim adalah salah satu perusahaan daerah milik Pemerintah Propinsi, Pemerintah Kabupaten dan. Pemerintah Kota se-Kalimantan Timur dengan kegiatan

usahanya memberikan pelayanan jasa perbankan kepada masyarakat, sebagaimana dilakukan oleh Bank Umum lainnya.

Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur didirikan dengan motto sebagai Bank Kebanggaan Kaltim, visi yaitu mewujudkan BPD Kaltim sebagai Bank sehat, kuat, efisien dan dipercaya. Sedangkan misi yaitu menyediakan produk dan jasa perbankan secara, dinamis dan berkesinambungan. Diharapkan dengan komitmen tersebut BPD Kaltim dapat mewujudkan terpenuhinya kebutuhan masyarakat akan produk jasa bank serta, jasa, keuangan lainnya, terutama kredit usaha kecil dan menengah serta mendorong program pemberdayaan ekonomi daerah dalam upaya memberikan kontribusi yang nyata terhadap pendapatan asli daerah serta tetap, mengupayakan terwujudnya pertumbuhan bank yang sehat.

Bank BPD Kaltim didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat I Kalimantan Timur Nomor 03/PD/64, tanggal 1 September 1964 yang telah mendapat persetujuan Menteri Dalam Negeri Nomor 09/10/8-45 tanggal 1 April 1965. Kemudian mendapat izin usaha dari Menteri Urusan Bank Sentral/Bank Indonesia Nomor Kep.95/PBS/65 tanggal 21 September 1965.

Dengan dasar hukum tersebut di atas, maka pada tanggal 14 Oktober 1965 dilaksanakan peresmian pembukaan kantor Bank BPD Kaltim yang berkantor pusat di Samarinda dan tanggal tersebut

ditetapkan sebagai hari ulang tahun Bank BPD Kalimantan Timur. Selanjutnya Perda Tingkat I Kalimantan Timur No.03 tahun 1964, mengalami perubahan pertama dengan Perda Tingkat I Kalimantan Timur Nomor 04 tahun 1990, kemudian mengalami perubahan kembali menjadi Perda Tingkat I Kalimantan Timur No. 02 tahun 2002.

Sejalan waktu, BPD Kaltim makin berkembang, sejumlah sektor usaha mulai dilirik untuk digarap. Namun payung hukum yang ada membatasi ruang gerak BPD Kaltim untuk berkembang dinamis. Antisipasinya dilakukan pemilik, yaitu Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Kaltim yang mengusulkan kembali perubahan Perda No.02 Tahun 2002, maka tanggal 26 April 2006 lahirlah Perda No.02 Tahun 2006 tentang perubahan pertama Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur Nomor 02 Tahun 2002 tentang Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur.

Dengan landasan hukum terbaru Perda No.02 tahun 2006 disertai surat BI No.5/48/KEP.DGS/2003 tanggal 13 November 2003, Bank BPD Kaltim kemudian meningkatkan status operasionalnya menjadi Bank Umum Devisa. Selanjutnya berdasarkan Izin Prinsip dan Izin Operasional dari Bank Indonesia tertuang dalam surat BI No.8/5/DS/Smr tanggal 27 November 2006 serta surat BI No.8/7/DS/Smr tanggal 22 Desember 2006, Bank BPD Kaltim melaksanakan kegiatan Usaha Syariah yang resmi beroperasi tanggal

27 Desember 2006. Unit Syariah Bank BPD Kaltim itu diberi nama BPD Kaltim Syariah.

4. Struktur Organisasi BPD Kaltim

Struktur organisasi dan tata kerja Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur disusun berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor 40/1-1/1992 tanggal 1 Juli 1992, kemudian disempurnakan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor 14/1-1/1996 tanggal 18 Juni 1996. Hingga saat ini Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur memiliki pegawai sebanyak 827 orang yang terdiri dari pegawai kantor pusat dan kantor cabang utama di Kota Samarinda dan pegawai yang tersebar pada 12 kantor cabang dan 21 kantor cabang pembantu serta 4 kantor kas yang berada di setiap daerah Tingkat II dan Kota di Kalimantan Timur. Hingga per 31 Desember 2008, susunan Dewan Pengawas dan Dewan Direksi BPD Kaltim adalah sebagai berikut :

Dewan Pengawas :

Ketua	:	Drs. H. Abdullah Sani
Anggota	:	Ir. H. Ibnu Nirwani, MM
Dewan Direksi	:	
Direktur Utama	:	H. Aminuddin
Direktur Umum	:	H. Amiruddin Shahak
Direktur Kepatuhan	:	H. Zainuddin Fanani

Direktur Pemasaran : H. Apriansyah

B. Karakteristik Individu Responden

Gambaran karakteristik individu dari 150 responden tersebut dideskripsikan dengan jenis kelamin, umur, dan tingkat pendidikan. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditampilkan pada Tabel 5.1 di bawah

Tabel 5.1. Karakteristik Individu Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kantor Cabang * Jenis Kelamin Crosstabulation

			Jenis Kelamin		Total
			laki-laki	perempuan	
Kantor Cabang	Utama Samarinda	Count	18	12	30
		% within Kantor Cabang	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Jenis Kelamin	21.4%	18.2%	20.0%
		% of Total	12.0%	8.0%	20.0%
	Balikpapan	Count	22	8	30
		% within Kantor Cabang	73.3%	26.7%	100.0%
		% within Jenis Kelamin	26.2%	12.1%	20.0%
		% of Total	14.7%	5.3%	20.0%
	Tenggarong	Count	21	9	30
		% within Kantor Cabang	70.0%	30.0%	100.0%
		% within Jenis Kelamin	25.0%	13.6%	20.0%
		% of Total	14.0%	6.0%	20.0%
	Bontang	Count	10	20	30
		% within Kantor Cabang	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Jenis Kelamin	11.9%	30.3%	20.0%
		% of Total	6.7%	13.3%	20.0%
Tanjung Redeb	Count	13	17	30	
	% within Kantor Cabang	43.3%	56.7%	100.0%	
	% within Jenis Kelamin	15.5%	25.8%	20.0%	
	% of Total	8.7%	11.3%	20.0%	
Total	Count	84	66	150	
	% within Kantor Cabang	56.0%	44.0%	100.0%	
	% within Jenis Kelamin	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	56.0%	44.0%	100.0%	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Berdasarkan Tabel 5.1. di atas, tampak bahwa secara keseluruhan responden di dominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki ketimbang perempuan. Jika diuraikan menurut kantor cabang. Untuk kantor cabang utama, responden berjenis kelamin laki-laki juga masih mendominasi dari perempuan. Untuk kantor cabang Balikpapan, responden berjenis kelamin laki-laki juga mendominasi dari perempuan. Untuk kantor cabang Tenggarong juga sama, responden berjenis kelamin laki-laki masih mendominasi dari perempuan. Untuk kantor cabang Bontang, justru didominasi oleh perempuan, begitupula untuk kantor cabang Tanjung Redeb, responden berjenis kelamin laki-laki malah lebih sedikit dari perempuan. Deskripsi ini memberikan gambaran bahwa mayoritas karyawan Bank BPD Kaltim yang memberikan pelayanan eksternal pada nasabah secara umum masih didominasi oleh laki-laki.

Hasil ini juga memberikan gambaran bahwa pihak manajemen Bank BPD Kaltim lebih mengutamakan sisi pelayanan daripada penampilan, sebagaimana pada beberapa bank konvensional lainnya yang lebih diutamakan perempuan dengan penampilan menarik.

Karakteristik responden berdasarkan umur ditampilkan pada Tabel

5.2 di bawah .

Tabel 5.2. Karakteristik Individu Responden Berdasarkan Umur

		Kantor Cabang					Total
		Utama Samarinda	Balikpapan	Tenggarong	Bontang	Tanjung Redeb	
Umur < 30 th	Count	9	5	7	11	5	37
	% within Umur	24.3%	13.5%	18.9%	29.7%	13.5%	100.0%
	% within Kantor Cabang	30.0%	16.7%	23.3%	36.7%	16.7%	24.7%
	% of Total	6.0%	3.3%	4.7%	7.3%	3.3%	24.7%
30 - 40	Count	16	17	17	15	20	85
	% within Umur	18.8%	20.0%	20.0%	17.6%	23.5%	100.0%
	% within Kantor Cabang	53.3%	56.7%	56.7%	50.0%	66.7%	56.7%
	% of Total	10.7%	11.3%	11.3%	10.0%	13.3%	56.7%
41 - 50	Count	4	6	5	3	4	22
	% within Umur	18.2%	27.3%	22.7%	13.6%	18.2%	100.0%
	% within Kantor Cabang	13.3%	20.0%	16.7%	10.0%	13.3%	14.7%
	% of Total	2.7%	4.0%	3.3%	2.0%	2.7%	14.7%
> 51	Count	1	2	1	1	1	6
	% within Umur	16.7%	33.3%	16.7%	16.7%	16.7%	100.0%
	% within Kantor Cabang	3.3%	6.7%	3.3%	3.3%	3.3%	4.0%
	% of Total	.7%	1.3%	.7%	.7%	.7%	4.0%
Total	Count	30	30	30	30	30	150
	% within Umur	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	100.0%
	% within Kantor Cabang	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	100.0%

Sumber : Data primer, diolah 2010

Berdasarkan Tabel 5.2. di atas, tampak bahwa secara keseluruhan responden di dominasi oleh karyawan dengan umur 30 – 40 tahun , kemudian umur <30 tahun, berturut-turut umur 41 – 50 tahun dan umur \geq 51 tahun.

Berdasarkan profil umur SDM pada Bank BPD Kaltim tersebut maka dideskripsikan bahwa usia menengah kurang dari 50 tahun sangat dominan dibanding usia lanjut (> 50 tahun). Hal ini sejalan dengan

tuntutan produktivitas prima untuk pengembangan inovasi dalam menghadapi kompetensi regional dan global, Muafi dan Mardiana (2001:75) menekankan bahwa era globalisasi ini menuntut suatu pekerjaan dilaksanakan dengan efektif dan efisien di mana karyawan harus terpacu untuk menyelesaikan tepat waktu, untuk itu dibutuhkan tenaga kerja yang produktif.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan ditampilkan pada Tabel 5.3 di bawah

Tabel 5.3. Karakteristik Individu Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kantor Cabang * pendidikan Crosstabulation

			pendidikan			Total
			Diploma (D3)	Strata Dua (S2)	Strata Satu (S1)	
Kantor Cabang	Utama Samarinda	Count	3	2	25	30
		% within Kantor Cabang	10.0%	6.7%	83.3%	100.0%
		% within pendidikan	18.8%	50.0%	19.2%	20.0%
		% of Total	2.0%	1.3%	16.7%	20.0%
	Balikpapan	Count	4	1	25	30
		% within Kantor Cabang	13.3%	3.3%	83.3%	100.0%
		% within pendidikan	25.0%	25.0%	19.2%	20.0%
		% of Total	2.7%	.7%	16.7%	20.0%
	Tenggarong	Count	4	1	25	30
		% within Kantor Cabang	13.3%	3.3%	83.3%	100.0%
		% within pendidikan	25.0%	25.0%	19.2%	20.0%
		% of Total	2.7%	.7%	16.7%	20.0%
Bontang	Count	5	0	25	30	
	% within Kantor Cabang	16.7%	.0%	83.3%	100.0%	
	% within pendidikan	31.3%	.0%	19.2%	20.0%	
	% of Total	3.3%	.0%	16.7%	20.0%	
Tanjung Redeb	Count	0	0	30	30	
	% within Kantor Cabang	.0%	.0%	100.0%	100.0%	
	% within pendidikan	.0%	.0%	23.1%	20.0%	
	% of Total	.0%	.0%	20.0%	20.0%	
Total	Count	16	4	130	150	
	% within Kantor Cabang	10.7%	2.7%	86.7%	100.0%	
	% within pendidikan	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	10.7%	2.7%	86.7%	100.0%	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Berdasarkan Tabel 5.3. di atas, tampak bahwa secara keseluruhan responden di dominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan strata satu, kemudian diploma tigadana sisanya dari tamatan strata 2. Ini memberikan gambaran bahwa Bank BPD Kaltim sangat menjunjung tinggi profesionalisme karyawannya, dimana karyawannya tidak ada lagi yang berpendidikan SMU, bahkan diploma tiga tinggal 10%.

C. Karakteristik Variabel Penelitian

Pada penelitian ini variabel yang digunakan terdiri atas variabel eksogen yaitu dimensi Kualitas layanan internal (X_1), yang dikonstruksi dari *tolls* ($X_{1.1}$), *policies and procedure* ($X_{1.2}$) *Team work* ($X_{1.3}$), *management support* ($X_{1.4}$) dan *reward and recognition* ($X_{1.5}$), variabel Eksogen ini saling berhubungan secara simultan dan langsung dengan kepuasan kerja (Y_1) dan kualitas layanan eksternal (Y_2). Hubungan simultan namun tidak langsung, juga dapat terjadi antara variabel eksogen kepuasan nasabah (Y_3) dan kinerja bisnis (Y_4).

Pengukuran masing-masing variabel penelitian tersebut dituangkan pada kuisioner. Tiap indikator terukur sebagaimana dipresentasikan oleh minimal 2 pertanyaan persepsional pada skala liker 1 – 5 . Skala likert didefinisikan mengacu skor 1 = tidak puas, tidak setuju, dan jauh lebih jelek, skor 2 = kurang puas, kurang setuju, dan lebih jelek, skor 3 = puas, setuju, dan sama (netral), skor 4 = sangat puas, sangat

setuju, dan lebih baik, skor 5 = sangat puas sekali, sangat setuju, dan jauh lebih baik.

6. Dimensi kualitas layanan internal (*Intenal Service Quality*)

Dimensi Kualitas layanan internal (X_1), dikonstruksi dari *tools* ($X_{1.1}$), *policies and procedure* ($X_{1.2}$) *Team work* ($X_{1.3}$), *management support* ($X_{1.4}$) dan *reward and recognition* ($X_{1.5}$)

a. *Tools*

Tanggapan responden terhadap akses informasi dalam melayani nasabah dimanifestasikan dengan tanggapan tidak setuju hanya 1.3 %, sedangkan yang menjawab netral 43.3 %. Untuk tanggapan responden yang setuju sampai sangat setuju sebesar 55.4 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.4 di bawah

Tabel 5.4. Persepsi Responden terhadap Akses Informasi dalam Melayani Nasabah

Akses informasi dalam melayani nasabah (X1.1)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju (2)	2	1.3	1.3	1.3
	netral (3)	65	43.3	43.3	44.7
	setuju (4)	40	26.7	26.7	71.3
	Sangat Setuju (5)	43	28.7	28.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Tanggapan responden terhadap dukungan peralatan dan perlengkapan dalam melayani nasabah dimanifestasikan dengan tanggapan setuju sebesar 56.7 % dan sangat setuju sebesar 43.3 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.5 di bawah

Tabel 5.5. Persepsi Responden terhadap Dukungan Peralatan dan Perlengkapan dalam Melayani Nasabah

Dukungan peralatan dan perlengkapan dalam melayani nasabah (X1.2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	85	56.7	56.7	56.7
Sangat Setuju (5)	65	43.3	43.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

b. Policies and Procedures

Tanggapan responden terhadap kebijakan, peraturan mendukung layanan terhadap nasabah dimanifestasikan dengan tanggapan setuju sebesar 21.3 % sedangkan sangat setuju sebesar 78.7 %.

Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.6 di bawah

Tabel 5.6. Persepsi Responden terhadap Kebijakan, Peraturan Mendukung Layanan Nasabah

Kebijakan, peraturan mendukung layanan terhadap nasabah (X2.1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	32	21.3	21.3	21.3
Sangat Setuju (5)	118	78.7	78.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Tanggapan responden terhadap prosedur kerja mendukung layanan terhadap nasabah dimanifestasikan dengan tanggapan setuju sebesar 99.3 % sedangkan sangat setuju sebesar 0.7 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.7 di bawah

Tabel 5.7. Persepsi Responden terhadap Prosedur Kerja Mendukung Layanan terhadap Nasabah

Prosedur kerja mendukung layanan terhadap nasabah (X2.2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	149	99.3	99.3	99.3
Sangat Setuju (5)	1	.7	.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

c. Team Work

Tanggapan responden terhadap hubungan antara departemen satu dengan yang lain dimanifestasikan dengan tanggapan netral sebesar 4.7 %, setuju sebesar 29.3%, dan sangat setuju sebesar 66%. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.8 di bawah

Tabel 5.8. Persepsi Responden terhadap Hubungan antar departemen

Hubungan antara departemen satu dengan yang lain (X3.1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid netral (3)	7	4.7	4.7	4.7
setuju (4)	44	29.3	29.3	34.0
Sangat Setuju (5)	99	66.0	66.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Tanggapan responden terhadap hubungan karyawan dalam departemen dimanifestasikan dengan netral sebesar 16 %, setuju sebesar 57.3 % dan sangat setuju sebesar 26.7 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.9 di bawah

Tabel 5.9. Persepsi Responden terhadap Hubungan Karyawan Dalam Departemen

Hubungan karyawan dalam departemen (X3.2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid netral (3)	24	16.0	16.0	16.0
setuju (4)	86	57.3	57.3	73.3
Sangat Setuju (5)	40	26.7	26.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

d. Management Support

Tanggapan responden terhadap dukungan supervisor saat dibutuhkan dimanifestasikan dengan tanggapan netral sebesar 12 %, setuju sebesar 67.3 % dan sangat setuju sebesar 20.7 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.10 di bawah

Tabel 5.10. Persepsi Responden terhadap Dukungan Supervisor saat Dibutuhkan

Dukungan supervisor saat dibutuhkan (X4.1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid netral (3)	18	12.0	12.0	12.0
setuju (4)	101	67.3	67.3	79.3
Sangat Setuju (5)	31	20.7	20.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Tanggapan responden terhadap dukungan supervisor terhadap kemampuan karyawan dimanifestasikan dengan tanggapan setuju sebesar 87.3 % dan sangat setuju sebesar 12.7 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.11 di bawah

Tabel 5.11. Persepsi Responden terhadap Dukungan Supervisor terhadap Kemampuan Karyawan

Dukungan supervisor atau manajer terhadap kemampuan karyawan (X4.2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	131	87.3	87.3	87.3
Sangat Setuju (5)	19	12.7	12.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

e. Reward and Recognition

Tanggapan responden terhadap hasil kerja karyawan diakui pimpinan dimanifestasikan dengan tanggapan netral sebesar 1.3%, setuju sebesar 72 % dan sangat setuju sebesar 26.7 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.12 di bawah

Tabel 5.12. Persepsi Responden terhadap Hasil Kerja Karyawan Diakui Pimpinan

Hasil kerja karyawan diakui oleh pimpinan (X.5.1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid netral (3)	2	1.3	1.3	1.3
setuju (4)	108	72.0	72.0	73.3
Sangat Setuju (5)	40	26.7	26.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Tanggapan responden terhadap hasil kerja karyawan mendapatkan penghargaan dimanifestasikan dengan tanggapan setuju sebesar 62.7 % dan sangat setuju sebesar 37.3 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.13 di bawah

Tabel 5.13. Persepsi Responden terhadap Hasil Kerja Karyawan Mendapatkan Penghargaan

Hasil kerja karyawan mendapat penghargaan (X5.2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	94	62.7	62.7	62.7
Sangat Setuju (5)	56	37.3	37.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Dari keseluruhan jawaban responden terhadap pelaksanaan kualitas layanan internal pada Bank BPD Kaltim, maka program kualitas layanan tersebut dapat dihitung sebagai berikut:

Penentuan perlakuan terhadap kualitas layanan internal

Nilai terendah = 1 x 10 indikator x 150 responden = 1500

Nilai tertinggi = 5 x 10 indikator x 150 responden = 7500

Rentang = 7500 – 1500 = 6000

Panjang klas = rentang/5 (skala) = 1200

a. Interval 1500 – 2699 = sangat tidak baik

b. Interval 2700 – 3899 = tidak baik

c. Interval 3900 – 5099 = baik

d. Interval 5100 – 6599 = sangat baik

e. Interval 6600 – 8100 = sangat baik sekali

Hasil perhitungannya ditampilkan pada Tabel 5.14 berikut

Tabel 5.14. Distribusi Jawaban Responden terhadap Kualitas Layanan Internal

Dimensi	Jawaban responden					Total skor
	1	2	3	4	5	
x111		2	65	40	43	574
x112				85	65	665
x121				32	118	718
x122				149	1	601
x131			7	44	99	692
x132			24	86	40	616
x141			18	101	31	613
x142				131	19	619
x151			2	108	40	638
x152				94	56	656
					jumlah	6392

Nilai total skor sebesar 6392 masuk dalam interval 5100 – 6599 = sangat baik. Hasil ini memberikan interpretasi bahwa pelaksanaan layanan internal atau *internal service quality* oleh Bank BPD Kaltim telah dilaksanakan dengan baik

7. Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerjamengacu pada Harold E. Burt (dalam Moh. As. Ad, 1987:112), mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah: pertama, faktor hubungan antar karyawan, kedua, faktor individual, yaitu berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga, faktor luar (extern), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya).

a. Hubungan antar karyawan

Tanggapan responden terhadap hubungan antar karyawan dimanifestasikan dengan tanggapan netral sebesar 41.3 %, setuju sebesar 58 %dan sangat setuju sebesar 0.7%. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.15 di bawah

Tabel 5.15. Persepsi Responden terhadap Hubungan antar Karyawan

Hubungan antar karyawan (Y1.1)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral (3)	62	41.3	41.3	41.3
	setuju (4)	87	58.0	58.0	99.3
	Sangat Setuju (5)	1	.7	.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Hubungan antar karyawan yang dimaksud adalah : manajer membina hubungan yang baik dengan karyawan, selama bekerja

faktor fisik dan kondisi kerja diutamakan, terjadi hubungan yang baik sesama karyawan, selama bekerja selalu mendapat sugesti dari teman, dan selama bekerja karyawan selalu menjaga emosi saat situasi tertentu

b. Faktor individual

Tanggapan responden terhadap faktor individual dimanifestasikan dengan tanggapan setuju 51.3 % dan sangat setuju 48.7 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.16 di bawah

Tabel 5.16. Persepsi Responden terhadap Faktor Individual

Faktor individual (Y1.2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	77	51.3	51.3	51.3
Sangat Setuju (5)	73	48.7	48.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Hubungan faktor individual yang dimaksud adalah : sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.

c. Faktor luar

Tanggapan responden terhadap faktor individual dimanifestasikan dengan tanggapan netral sebesar 45.3 % dan setuju sebesar 54.7 % . Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.17 di bawah

Tabel 5.17. Persepsi Responden terhadap Faktor Ekstern

Faktor ekstern (Y1.3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid netral (3)	68	45.3	45.3	45.3
setuju (4)	82	54.7	54.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Hubungan faktor ekstern yang dimaksud adalah : yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya).

Dari keseluruhan jawaban responden terhadap kepuasan kerja karyawan selama bekerja pada Bank BPD Kaltim, dapat dihitung sebagai berikut :

Penentuan perlakuan terhadap kepuasan kerja karyawan

Nilai terendah = 1 x 3 indikator x 150 responden = 450

Nilai tertinggi = 5 x 3 indikator x 150 responden = 2250

Rentang = 2250 – 450 = 1800

Panjang klas = 1800 /5 (skala) = 360

- a. Interval 450 – 899 = sangat tidak puas
- b. Interval 810 – 1169 = tidak puas
- c. Interval 1170 – 1529 = puas
- d. Interval 1530 – 1979 = sangat puas
- e. Interval 1980 – 2358= sangat puas sekali

Hasil perhitungannya ditampilkan pada Tabel 5.18 berikut :

Tabel 5.18. Distribusi Jawaban Responden terhadap Kepuasan Kerja

Indikator	Jawaban Responden					Skor
	1	2	3	4	5	
Faktor Antar Karyawan (Y11)			62	87	1	539
Faktor Individual (Y12)				77	73	673
Faktor Eksternal (Y13)				68	82	682
					Total	1894

Sumber : Data primer, diolah 2010

Nilai total skor kepuasan karyawan yang didapat adalah sebesar 1894 masuk dalam interval 1530 sampai 1979 atau sangat puas. Hasil ini memberikan interpretasi bahwa karyawan Bank BPD Kaltim, selama bekerja pada institusi tersebut mendapatkan tingkat kepuasan dengan kategori sangat puas. Jika dikaitkan dengan program kualitas layanan internal Bank BPD Kaltim, berarti program tersebut sudah tepat karena dapat memberikan kepuasan lebih pada karyawan.

8. Variabel Kualitas Layanan Eksternal

Variabel kualitas layanan eksternal mengacu pada dimensi dan atribut External Service Quality atau SERVQUAL (adopsi dari Parasuraman, Zeithaml, Berry :1988).

a. *Tangibles*

Tanggapan responden terhadap kualitas layanan eksternal untuk indikator *tangibles* dimanifestasikan dengan tanggapan setuju sebesar 28 % dan sangat setuju sebesar 72 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.19 di bawah

Tabel 5.19. Persepsi Responden terhadap *Tangibles*

Tangibles (Y2.1)				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	42	28.0	28.0	28.0
Sangat Setuju (5)	108	72.0	72.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Indikator *tangible* yang dimaksud adalah : karyawan Bank BPD Kaltim selalu berpenampilan rapi.

b. *Reliability*

Tanggapan responden terhadap kualitas layanan eksternal untuk indikator *reliability* dimanifestasikan dengan tanggapan setuju sebesar 96 % dan sangat setuju sebesar 4 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.20 di bawah

Tabel 5.20. Persepsi Responden terhadap *Reliability*

Reliability (Y2.2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	144	96.0	96.0	96.0
Sangat Setuju (5)	6	4.0	4.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Indikator *reliability* yang dimaksud adalah : layanan cepat dan segera, sikap simpatik, menepati janji, sistem pencatatan yang akurat, layanan secara keseluruhan memuaskan.

c. *Responsiveness*

Tanggapan responden terhadap kualitas layanan eksternal untuk indikator *responsiveness* dimanifestasikan dengan tanggapan setuju sebesar 100 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.21 di bawah.

Tabel 5.21. Persepsi Responden terhadap *Responsiveness*

Responsiveness (Y2.3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	150	100.0	100.0	100.0

Sumber : Data primer, diolah 2010

Indikator *responsiveness* yang dimaksud adalah : Karyawan siap dan bersedia membantu, karyawan tidak terlalu sibuk, tanggap terhadap permintaan nasabah.

d. *Assurance*

Tanggapan responden terhadap kualitas layanan eksternal untuk indikator *assurance* dimanifestasikan dengan tanggapan setuju sebesar 77.3 % dan sangat setuju sebesar 22.7 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.22 di bawah.

Tabel 5.22. Persepsi Responden terhadap *Assurance*

Assurance (Y2.4)				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	116	77.3	77.3	77.3
Sangat Setuju (5)	34	22.7	22.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Indikator *assurance* yang dimaksud adalah : pengalaman luas, memiliki kompetensi, bersikap sopan dan dapat dipercaya

e. *Empathy*

Tanggapan responden terhadap kualitas layanan eksternal untuk indikator *emphathy* dimanifestasikan dengan tanggapan sangat setuju sampai sangat setuju sebesar 100 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.23 di bawah.

Tabel 5.23. Persepsi Responden terhadap *Empathy*

Empathy (Y2.5)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	54	36.0	36.0	36.0
Sangat Setuju (5)	96	64.0	64.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Indikator *empathy* yang dimaksud adalah mudah menjalin relasi, mudah diajak komunikasi, memberi perhatian personal, memahami kebutuhan spesifik nasabah

Dari keseluruhan jawaban responden terhadap kualitas layanan eksternal Bank BPD Kaltim dapat dihitung sebagai berikut

Penentuan perlakuan terhadap kualitas layanan eksternal

Nilai terendah = $1 \times 5 \text{ indikator} \times 150 \text{ responden} = 750$

Nilai tertinggi = $5 \times 5 \text{ indikator} \times 150 \text{ responden} = 3750$

Rentang = $3750 - 750 = 3000$

Panjang klas = $3000 / 5 \text{ (skala)} = 600$

a. Interval 750 – 1349 = sangat tidak baik

b. Interval 1350 – 2099 = tidak baik

c. Interval 2100 – 2699 = baik

d. Interval 2700 – 3299 = sangat baik

e. Interval 3300 – 3900 = sangat baik

sekali

Hasil perhitungannya ditampilkan pada Tabel 5.24 berikut :

Tabel 5.24. Distribusi Jawaban Responden terhadap Kualitas Layanan Eksternal

Indikator	Jawaban Responden					Skor
	1	2	3	4	5	
<i>Tangibles</i>				42	108	708
<i>Reliability</i>				144	6	606
<i>Responsiveness</i>				150		600
<i>Assurance</i>				116	34	634
<i>Empathy</i>				54	96	696
					Total	3244

Sumber : Data primer, diolah 2010

Nilai total skor kualitas layanan eksternal yang didapat adalah sebesar 3244, berada pada interval 2700 sampai 3299 yaitu sangat baik. Hasil ini memberikan interpretasi bahwa program kualitas layanan eksternal telah berjalan dengan baik.

9. Variabel Kepuasan Nasabah

Variabel kepuasan nasabah mengacu pada dimensi dan atribut External Service Quality atau SERVQUAL (adopsi dari Parasuraman, Zeithaml, Berry :1988) yang diterapkan oleh Bank BPD Kaltim.

a. *Tangibles*

Tanggapan kepuasan responden terhadap kualitas layanan eksternal untuk indikator tangibles dimanifestasikan dengan tanggapan netral sebesar 0.7 %, puas sebesar 82.7 % dan sangat puas adalah sebesar 16.7 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.25 di bawah

Tabel 5.25. Persepsi Kepuasan Responden terhadap *Tangibles*

Kepuasan terhadap Tangibles (Y3.1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat puas (5)	25	16.7	16.7	16.7
	Puas (4)	124	82.7	82.7	99.3
	netral (3)	1	.7	.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Indikator *tangible* yang dimaksud adalah : karyawan Bank BPD Kaltim memiliki penampilan yang rapi dan profesional

b. *Reliability*

Tanggapan kepuasan responden terhadap kualitas layanan eksternal untuk indikator *reliability* dimanifestasikan dengan tanggapan puas sebesar 0.7 % sedangkan sangat puas sebesar 99.3 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.26 di bawah

Tabel 5.26. Persepsi Responden terhadap *Reliability*

Kepuasan terhadap Reliability (Y3.2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat puas (5)	149	99.3	99.3	99.3
	Puas (4)	1	.7	.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Indikator *reliability* yang dimaksud adalah : Bank selalu memenuhi pelayanan yang dijanjikan. Bank memberikan perhatian terhadap masalah nasabah. Bank tidak pernah membuat kesalahan dalam pelayanan. Bank menyelesaikan pelayanan tepat waktu..

c. *Responsiveness*

Tanggapan kepuasan responden terhadap kualitas layanan eksternal untuk indikator *responsiveness* dimanifestasikan dengan tanggapan sangat puas sekali sebesar 100 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.27 di bawah.

Tabel 5.27. Persepsi Responden terhadap *Responsiveness***Kepuasan terhadap *Responsiveness* (Y3.3)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat puas (5)	150	100.0	100.0	100.0

Sumber : Data primer, diolah 2010

Indikator *responsiveness* yang dimaksud adalah : Karyawan bank selalu bersedia membantu nasabah. Satpam selalu bersedia membantu nasabah. Lokasi ATM mudah dijangkau

d. Assurance

Tanggapan kepuasan responden terhadap kualitas layanan eksternal untuk indikator *assurance* dimanifestasikan dengan tanggapan sangat puas sekali sebesar 100 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.28 di bawah.

Tabel 5.28. Persepsi Responden terhadap *Assurance***Kepuasan terhadap *Assurance* (Y3.4)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat puas (5)	150	100.0	100.0	100.0

Sumber : Data primer, diolah 2010

Indikator *assurance* yang dimaksud adalah : pengalaman luas, memiliki kompetensi, bersikap sopan dan dapat dipercaya

e. Empathy

Tanggapan kepuasan responden terhadap kualitas layanan eksternal untuk indikator *emphathy* dimanifestasikan dengan

tanggapan puas sebesar 78 % dan sangat puas sebesar 22 %.
Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.29 di bawah.

Tabel 5.29. Persepsi Responden terhadap *Empathy*

kepuasan terhadap *Empathy* (Y3.5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat puas (5)	33	22.0	22.0	22.0
	Puas (4)	117	78.0	78.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

Indikator empathy yang dimaksud adalah Nasabah merasa aman melakukan transaksi dengan bank. Karyawan bank selalu bersikap profesional dan ramah, tersenyum. Karyawan bank mampu menjawab semua pertanyaan nasabah. Nasabah selalu merasa aman melakukan transaksi melalui ATM.

Dari keseluruhan jawaban responden terhadap kepuasan nasabah Bank BPD Kaltim dapat dihitung sebagai berikut :

Penentuan perlakuan terhadap kepuasan nasabah

Nilai terendah = 1 x 5 indikator x 150 responden = 750

Nilai tertinggi = 5 x 5 indikator x 150 responden = 3750

Rentang = 3750 – 750 = 3000

Panjang klas = 3000 /5 (skala) = 600

- a. Interval 750 – 1349 = sangat tidak puas
- b. Interval 1350 – 2099 = tidak puas
- c. Interval 2100 – 2699 = puas
- d. Interval 2700 – 3299 = sangat puas

- e. Interval 3300 – 3900 = sangat puas sekali

Hasil perhitungannya ditampilkan pada Tabel 5.30 berikut :

Tabel 5.30. Distribusi Jawaban Responden terhadap Kepuasan Nasabah

Indikator	Jawaban Responden					Skor
	1	2	3	4	5	
<i>Tangibles</i>			1	124	25	624
<i>Reliability</i>				1	149	749
<i>Responsiveness</i>					150	750
<i>Assurance</i>					150	750
<i>Empathy</i>				117	33	633
					total	3506

Sumber : Data primer, diolah 2010

Nilai total skor kepuasan nasabah terhadap pelayanan eksternal karyawan Bank BPD Kaltim yang didapat adalah sebesar 3506, berada pada interval 2700 sampai 3299 yaitu sangat puas sekali. Hasil ini memberikan interpretasi bahwa program kualitas layanan eksternal yang diterapkan oleh Bank BPD Kaltim telah berhasil karena dapat memberikan tingkat kepuasan nasabah pada tingkat sangat puas sekali .

10. Variabel Kinerja Bisnis

Variabel kinerja bisnis mengacu kepada penelitian Heskett *et al.* (1994), Beaumont dan Schoder (1997), Ferdinand (2002: 153), Li dan Calantone (1998) dimana konstruk kinerja bisnis dengan indikatornya adalah pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan pangsa pasar dan pertumbuhan pemasaran kredit.

a. Pertumbuhan Pendapatan

Tanggapan responden terhadap kinerja bisnis Bank BPD Kaltim untuk indikator pertumbuhan pendapatan dimanifestasikan dengan tanggapan setuju sebesar 81.3 % dan sangat setuju adalah sebesar 18.7 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.31 di bawah

Tabel 5.31. Persepsi Kepuasan Responden terhadap Pertumbuhan Pendapatan

Pertumbuhan pendapatan (Y4.1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju (4)	122	81.3	81.3	81.3
Sangat Setuju (5)	28	18.7	18.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2010

b. Pertumbuhan Pangsa pasar

Tanggapan responden terhadap kinerja bisnis Bank BPD Kaltim untuk indikator pertumbuhan pangsa pasar dimanifestasikan dengan tanggapan sangat setuju adalah sebesar 100 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.32 di bawah

Tabel 5.32. Persepsi Kepuasan Responden terhadap Pertumbuhan Pangsa Pasar

Pertumbuhan pangsa pasar/pelanggan (Y4.2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Setuju (5)	150	100.0	100.0	100.0

Sumber : Data primer, diolah 2010

c. Pertumbuhan Pemasaran Kredit

Tanggapan responden terhadap kinerja bisnis Bank BPD Kaltim untuk indikator pertumbuhan pemasaran kredit dimanifestasikan dengan tanggapan sangat setuju adalah sebesar 100 %. Lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.33 di bawah

Tabel 5.33. Persepsi Kepuasan Responden terhadap Pertumbuhan Pemasaran Kredit

Pertumbuhan pemasaran kredit (Y4.3)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju (5)	150	100.0	100.0	100.0

Sumber : Data primer, diolah 2010

Dari keseluruhan jawaban responden terhadap kinerja bisnis Bank BPD Kaltim dapat dihitung sebagai berikut :

Penentuan perlakuan terhadap kepuasan kerja karyawan

Nilai terendah = 1 x 3 indikator x 150 responden = 450

Nilai tertinggi = 5 x 3 indikator x 150 responden = 2250

Rentang = 2250 – 450 = 1800

Panjang klas = 1800 /5 (skala) = 360

- a. Interval 450 – 899 = sangat tidak baik
- b. Interval 810 – 1169 = tidak baik
- c. Interval 1170 – 1529 = baik

- d. Interval 1530 – 1979 = sangat baik
 e. Interval 1980 – 2358 = sangat baik sekali

Hasil perhitungannya ditampilkan pada Tabel 5.34 berikut :

Tabel 5.34. Distribusi Jawaban Responden terhadap Kinerja Bisnis

Indikator	Jawaban Responden					Skor
	1	2	3	4	5	
Pertumbuhan pendapatan(Y4.1)				122	28	628
Pertumbuhan pangsa pasar (Y4.2)					150	750
pertumbuhan pemasaran kredit (Y4.3)					150	750
					total	2128

Sumber : Data primer, diolah 2010

Nilai total skor kinerja bisnis Bank BPD Kaltim yang didapat adalah sebesar 2128, berada pada interval 1980 sampai 2358 yaitu sangat baik sekali. Hasil ini memberikan interpretasi bahwa kinerja bisnis Bank BPD Kaltim sangat baik sekali , yang merupakan dampak dari program kualitas layanan yang telah diterapkan selama ini.

D. Analisis dan Pengujian Model Struktural

1. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Dimensi Kualitas Layanan Internal

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada Tabel 5.35 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit indices* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model semuanya terpenuhi dan dinyatakan fit. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari dimensi kualitas layanan internal dan model inilah yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Untuk jelasnya, hasil komputasi tentang kriteria *goodness of fit indices* dapat dilihat pada Tabel 5.35 berikut ini.

Tabel 5.35 Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Dimensi Kualitas Layanan Internal

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	50,805	Fit
Rel.Chi-Square	$\leq 2,00$	1,882	Fit
Sig. Probability	$\geq 0,05$	0,087	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,064	Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,956	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,926	Fit

Sumber: Hasil Komputasi lampiran

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan atau menjelaskan sebuah faktor (variabel laten). Makin tinggi nilai *loading factor*-nya, makin baik untuk mendiskripsikan variabel laten. Hasil komputasi terhadap indikator-

indikator dari dimensi kualitas layanan internal terlihat pada Tabel 5.36 berikut ini.

Tabel 5.36 Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Dimensi Kualitas Layanan Internal

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			LF	S.E.	C.R.	P	Label
x11	<---	x1	1				
x12	<---	x1	0.491	0.057	8.56	***	par_3
x13	<---	x1	0.573	0.082	7.022	***	par_5
x14	<---	x1	0.423	0.159	2.667	0.008	par_7
x15	<---	x1	0.421	0.068	6.207	***	par_8
x111	<---	x11	1				
x112	<---	x11	0.741	0.062	12.029	***	par_1
x121	<---	x12	1				
x122	<---	x12	0.579	0.028	20.679	***	par_2
x131	<---	x13	1				
x132	<---	x13	0.903	0.139	6.488	***	par_4
x141	<---	x14	1				
x142	<---	x14	0.423	0.159	2.667	0.008	par_6
x151	<---	x15	1				
x152	<---	x15	0.433	0.094	4.606	***	par_9

Sumber : Lampiran

Berdasarkan Tabel 5.36 terlihat bahwa nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih dari 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa kelimadimensi yang membentuk konstruk kualitas layanan internal semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Demikian juga tingkat reliabilitasnya, konstruk ini memiliki *regression weight* yang signifikan karena (cronbach alpha) > 0,70 atau sebesar 0,788 > 0,70.

Hasil ini juga memberikan interpretasi bahwa kualitas layanan internal yang dominan berpengaruh adalah Team work ($X_{1.3}$) dengan nilai estimasi 0.573. Ini mengindikasikan bahwa dari keseluruhan dimensi kualitas layanan internal, team work lah yang harus diberikan perhatian penuh oleh pihak manajemen Bank BPD Kaltim.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan salah satu officer, dalam menjalankan kegiatan usahanya Bank BPD Kaltim mengelompokkan pegawai kedalam suatu tim kerja, dimana masing-masing tim kerja memiliki pimpinan yang bertugas mengkoordinasikan dan mengawasi para anggota serta mengawasi kinerja anggota dan tim. Tim kerja dituntut untuk menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing, serta mencapai target-target yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja tim Bank BPD Kaltim menjalankan kegiatan team building. Dengan meningkatkan kinerja tim kerja diharapkan kinerja individu atau pegawai yang menjadi anggota tim kerja juga akan meningkat.

Team building bertujuan untuk meningkatkan kerja sama diantara pegawai sehingga para pegawai dapat saling memahami satu sama lain, saling mendukung, serta saling membantu dalam menjalankan tugas dan mengatasi permasalahan-permasalahan yang ditemui ketika bekerja. Contohnya adalah kerjasama diantara pegawai front office dan back office. Pegawai front office merupakan pegawai yang langsung berhadapan dengan nasabah dan merupakan duta

perusahaan yang senantiasa membawa nama baik perusahaan. Dalam menjalankan pekerjaannya pegawai front office didukung oleh pegawai back office dalam hal pengadaan keperluan-keperluan yang berkaitan dengan kegiatan administratif dan system. Kerjasama juga diperlukan apabila ada nasabah yang mengajukan keluhan. Seorang front liner bertanggungjawab untuk meredam kemarahan nasabah dan mencari solusi atas permasalahan nasabah, pegawai back office dapat membantu dalam hal pengadaan data finansial dan pimpinan dapat membantu menengahi dan menyelesaikan permasalahan.

Team building dimulai dari menentukan tujuan tim kerja dan mensosialisasikannya. Contohnya adalah, rapat diantara pimpinan cabang, para cso, dan head teller yang diadakan untuk membahas target-target kantor cabang dan masing-masing tim kerja. Setelah selesai para cso dan head teller diminta untuk mensosialisasikannya kepada para pegawai dan mendiskusikan tindakan-tindakan yang harus dilakukan dilakukan untuk untuk mencapai target tersebut. Pemimpin kantor cabang juga ikut serta mensosialisasikan target-target dan strategi yang ditetapkan dengan cara memberikan briefing awal hari kepada seluruh pegawai. Selain itu, dalam briefing awal hari pemimpin juga dapat memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja secara maksimal.

Bank BPD Kaltim memberikan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan *team building*. Pelatihan biasanya diberikan dalam

bentuk pelatihan psikologi dalam bentuk conditioning maupun games. Program pelatihan team building bertujuan untuk membentuk karyawan menjadi pemain tim yang handal dan memiliki kinerja yang tinggi. Saling ketergantungan, kerjasama, pentingnya komunikasi dan membangun suatu tim yang kompak adalah tujuan dari pelatihan ini. Selain itu, pelatihan juga dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan personal dan interpersonal.

Bank BPD Kaltim juga mengadakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kebersamaan diantara para karyawan. Kegiatan tersebut diantaranya adalah rekreasi bersama, outbond, family gathering, dan perlombaan antar karyawan, divisi maupun cabang. Selain bertujuan untuk meningkatkan kebersamaan diantara para karyawan, kegiatan ini juga berfungsi untuk mengurangi kejenuhan pegawai dalam bekerja sehingga pegawai menjadi lebih bersemangat dalam bekerja dan menunjukkan kinerja yang optimal.

Team building merupakan suatu sarana untuk mendiskusikan permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim dan jika di biarkan akan mempengaruhi kinerja pegawai. Contohnya adalah ketika customer service tidak dapat menyelesaikan target kuartal maka akan diadakan suatu pertemuan untuk mendiskusikannya. Dalam pertemuan itu para para csr yang merupakan anggota tim dan cso yang merupakan pimpinan tim akan membahas penyebab tidak tercapainya target dan berusaha mencari

jalan keluarnya. Pertemuan tersebut juga dapat menjadi sarana untuk menyalurkan ide-ide cemerlang para pegawai, sehingga pertemuan tersebut akan menghasilkan strategi yang handal.

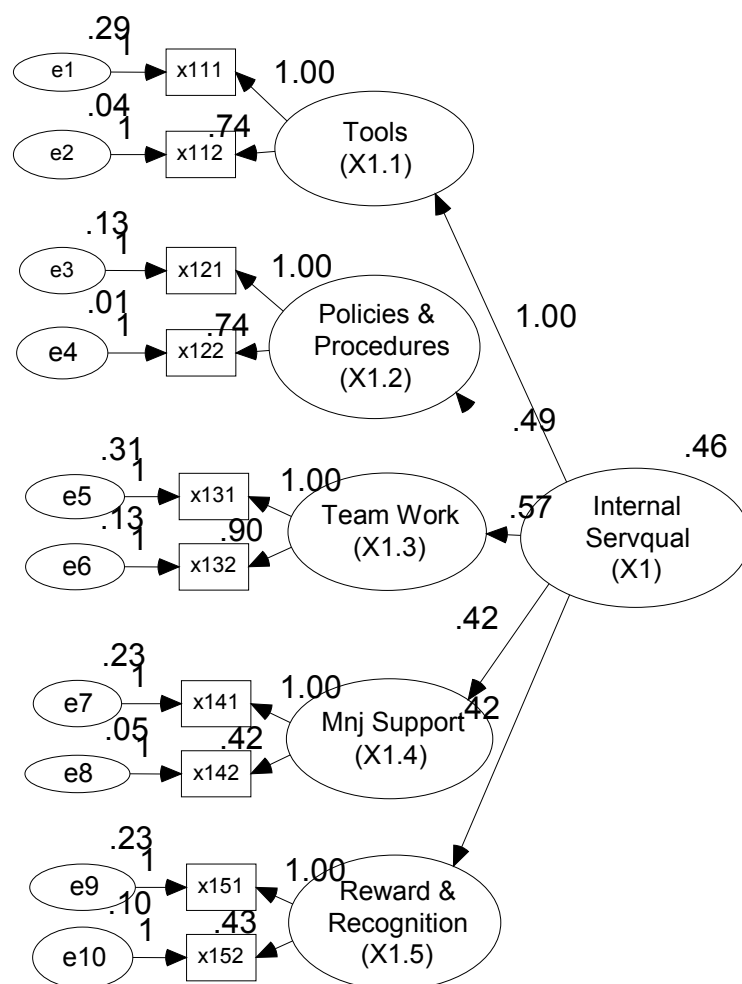
Team building tidak akan mencapai hasil maksimal apabila tidak diikuti oleh peran serta karyawan. Oleh karena itu setiap pegawai diminta untuk mengerahkan kinerja terbaik mereka untuk keberhasilan tim berja mereka atau bahkan kator cabang. Pegawai juga diminta untuk membantu menciptakan iklim kerja yang akrab dan bersahabat. Oleh karena itu, pegawai sering berinisiatif melakukan kegiatan yang dapat dikategorikan sebagai kegiatan team building. Kegiatan tersebut dapat digunakan sebagi sarana untuk relaksasi dan meningkatkan kerjasama diantara para pegawai. Contohnya adalah mengadakan kumpul bersama, arisan, makan bersama, rekreasi bersama, dan berkaroke.

Frekuensi diadakannya kegiatan-kegiatan tersebut relatif sering, sehingga dapat menjalin suasana yang akrab dan menguatkan ikatan batin yang kuat diantara pegawai (anggota tim) atau staff di Bank BPD Kaltim kantor cabang. Dengan demikian tim akan bertambah solid, dan pada saat terjadi suatu masalah para anggota (pegawai) akan saling membantu dalam menyelesaikannya. Contohnya adalah ketika terjadi kesalahan dalam membuat laporan, pegawai yang bertugas membaca laporan tidak akan langsung marah-marah dan menyalahkan tetapi dapat memakluminya. Pegawai

tersebut dapat mengembalikan laporan tersebut dengan baik-baik, bahkan dapat meningkatkan sebelum laporan tersebut disebarluaskan secara lebih luas. Dengan demikian tidak akan terjadi ketegangan dalam bekerja dan setiap pegawai akan menghasilkan kinerja yang baik.

Secara lengkap nilai perhitungan ditampilkan pada Gambar 5.1 berikut :

Gambar 5.1. Analisis Konfirmatori Dimensi Kualitas Layanan Internal



2. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada Tabel 5.37 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit indices* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model semuanya terpenuhi dan dinyatakan fit. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari kepuasan karyawandan model inilah yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Untuk jelasnya, hasil komputasi tentang kriteria *goodness of fit indices* dapat dilihat pada Tabel 5.37 berikut ini.

Tabel 5.37 Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Faktor Kepuasan Karyawan

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	21,664	Fit
Rel.Chi-Square	$\leq 2,00$	1,274	Fit
Sig. Probability	$\geq 0,05$	0,198	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,036	Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,993	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,985	Fit

Sumber: Hasil Komputasi lampiran

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan atau menjelaskan sebuah faktor (variabel laten). Makin tinggi nilai *loading factor*-nya, makin baik untuk mendiskripsikan variabel laten. Hasil komputasi terhadap indikator-indikator dari faktor kepuasan karyawan terlihat pada Tabel 5.38 berikut ini.

Tabel 5.38 Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			LF	S.E.	C.R.	P	Label
y11	<---	y1	1				
y12	<---	y1	0.449	0.035	12.829	***	par_1
y13	<---	y1	0.416	0.04	10.475	***	par_2

Sumber : Lampiran

Berdasarkan Tabel 5.38 terlihat bahwa nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih dari 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa ketigaindikator yang membentuk konstruk kepuasan karyawan semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai.

Demikian juga tingkat reliabilitasnya, konstruk ini memiliki *regression weight* yang signifikan karena (cronbach alpha) > 0,70 atau sebesar 0,789 > 0,70.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Harold E. Burt (dalam As'ad, 1991) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah: pertama, faktor hubungan antarkaryawan, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan karyawan, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara karyawan, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap

orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga, faktor luar (extern), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya).

Hasil penelitian pada Bank BPD Kaltim, memberikan interpretasi bahwa indikator variabel kepuasan karyawan yang dominan adalah indikator yang **kedua**, yaitu faktor individual, yaitu berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin, sehingga faktor ini sedapat mungkin mendapat perhatian khusus oleh manajemen Bank BPD Kaltim.

Faktor *individual* atau *personal* adalah segala hal yang melekat pada diri individu. Ada beberapa karakteristik personal yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu (Burt dalam As'ad, 1991):

a. Usia

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Usia seseorang dalam bekerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Gilmer (dalam As'ad, 1991) menyebutkan bahwa rendahnya kepuasan kerja timbul pada saat karyawan berusia diantara 20-30 tahun.

b. Pendidikan

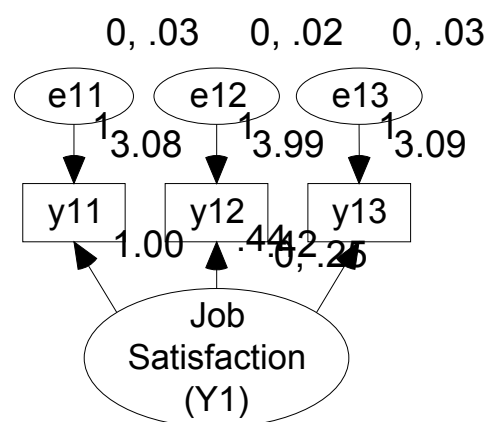
Karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi dinilai lebih dapat menunjukkan kepuasan kerjanya. Ada hubungan positif antara pendidikan dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi level pendidikan seseorang maka semakin tinggi tingkat kelompok tersebut sebagai pembimbing dalam menilai hasil kerja.

c. Jenis kelamin

Karyawan perempuan lebih sedikit mendapat kesempatan dalam bekerja, sehingga geraknya dibatasi. Hal ini menyebabkan laki-laki lebih dapat menunjukkan kepuasan kerjanya dibanding perempuan.

Secara lengkap nilai perhitungan ditampilkan pada Gambar 5.2 berikut :

Gambar 5.2. Analisis Konfirmatori Kepuasan Karyawan



3. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Kualitas Layanan Eksternal

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada Tabel 5.39 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit indices* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model semuanya terpenuhi dan dinyatakan fit. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari kualitas layanan eksternal dan model inilah yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Untuk jelasnya, hasil komputasi tentang kriteria *goodness of fit indices* dapat dilihat pada Tabel 5.39 berikut ini.

Tabel 5.39 Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Faktor Kualitas Layanan Eksternal

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	3,337	Fit
Rel.Chi-Square	$\leq 2,00$	1,112	Fit
Sig. Probability	$\geq 0,05$	0,343	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,023	Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,999	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,995	Fit

Sumber: Hasil Komputasi lampiran

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan atau menjelaskan sebuah faktor (variabel laten). Makin tinggi nilai *loading factor*-nya, makin baik untuk mendiskripsikan variabel laten. Hasil

komputasi terhadap indikator-indikator dari faktor kualitas layanan eksternal terlihat pada Tabel 5.40 berikut ini.

Tabel 5.40 Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kualitas Layanan Eksternal

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			<i>LF</i>	S.E.	C.R.	P	Label
y21	<---	y2	1				
y22	<---	y2	0.423	0.159	2.667	0.008	par_1
y23	<---	y2	0.903	0.139	6.488	***	par_2
y24	<---	y2	0.741	0.062	12.029	***	par_3
y25	<---	y2	0.465	0.164	2.836	0.005	par_4

Sumber : Lampiran

Berdasarkan Tabel 5.40 di atas terlihat bahwa nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih dari 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa kelima indikator yang membentuk konstruk kualitas layanan eksternal semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Demikian juga tingkat reliabilitasnya, konstruk ini memiliki *regression weight* yang signifikan karena (cronbach alpha) > 0,70 atau sebesar $0,727 > 0,70$.

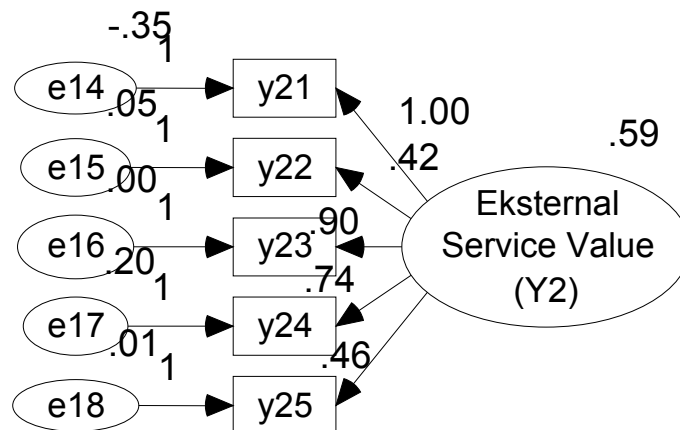
Kualitas layanan eksternal terhadap *customer* merupakan mata rantai yang sangat penting bagi perusahaan/organisasi dalam hal mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Dalam industri jasa perbankan, nasabah sebagai *customer* harus mendapatkan layanan berkualitas, sehingga mereka akan memperoleh kepuasan selama menjadi nasabah pada bank tersebut. Selanjutnya hal ini akan menentukan penilaian masyarakat pengguna atas

keberadaan organisasi atau bank tersebut. Berbagai layanan kurang baik kepada *customer* merupakan promosi buruk bagi sebuah perusahaan utamanya bank. Bila keadaan ini terus berlangsung dalam jangka panjang, maka keberadaan organisasi tersebut akan terancam ditinggalkan para pelanggan dan pengguna.

Pengukuran *external service quality* dalam penelitian ini menggunakan dimensi dan atribut yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988), meliputi *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Banyak peneliti yang menggunakan alat ukur ini dengan berbagai modifikasi disesuaikan dengan bidang organisasi yang diteliti, terutama pada sejumlah item atributnya. Hasilnya, penelitian ini memberikan interpretasi bahwa dari lima indikator kualitas layanan eksternal, maka *responsiveness* atau daya tanggap yang memiliki pengaruh dominan terhadap indikator lainnya. Artinya responden merespon daya tanggap lebih utama daripada ke empat dimensi lainnya. *Responsiveness* atau daya tanggap, yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada nasabah dengan memberikan informasi yang jelas.

Secara lengkap nilai perhitungan ditampilkan pada Gambar 5.3 berikut :

Gambar 5.3. Analisis Konfirmatori Kualitas Layanan Eksternal



4. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Nasabah

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada Tabel 5.41 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit indices* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model semuanya terpenuhi dan dinyatakan fit. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari kepuasan nasabah dan model inilah yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Untuk jelasnya, hasil komputasi tentang kriteria *goodness of fit indices* dapat dilihat pada Tabel 5.41 berikut ini.

Tabel 5.41 Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Faktor Kepuasan Nasabah

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	1,163	Fit
Rel.Chi-Square	$\leq 2,00$	1,163	Fit
Sig. Probability	$\geq 0,05$	0,281	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,027	Fit

CFI	$\geq 0,90$	0,999	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,992	Fit

Sumber: Hasil Komputasi lampiran

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan atau menjelaskan sebuah faktor (variabel laten). Makin tinggi nilai *loading factor*-nya, makin baik untuk mendiskripsikan variabel laten.

Hasil komputasi terhadap indikator-indikator dari faktor kepuasan nasabah terlihat pada Tabel 5.42 berikut ini.

Tabel 5.42 Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Nasabah

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			LF	S.E.	C.R.	P	Label
y31	<---	y3	1				
y32	<---	y3	0.625	0.034	18.488	***	par_1
y33	<---	y3	0.475	0.032	15.042	***	par_2
y34	<---	y3	0.524	0.034	15.482	***	par_3
y35	<---	y3	0.741	0.062	12.029	***	par_4

Sumber : Lampiran

Berdasarkan Tabel 5.42 di atas terlihat bahwa nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih dari 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa kelima indikator yang membentuk konstruk kualitas kepuasan nasabah semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Demikian juga tingkat reliabilitasnya, konstruk ini memiliki *regression weight* yang signifikan karena (cronbach alpha) $> 0,70$ atau sebesar $0,880 > 0,70$.

Husein Umar (2000 : 53), Kepuasan konsumen akan terpenuhi apabila proses penyampaian jasa kepada para konsumen sesuai dengan apa yang dipersepsikan konsumen. Oleh karena itu berbagai faktor, seperti subyektivitas yang dipersepsikan konsumen dan pemberi jasa, maka jasa sering disampaikan dengan cara yang berbeda dengan yang dipersepsikan oleh konsumen.

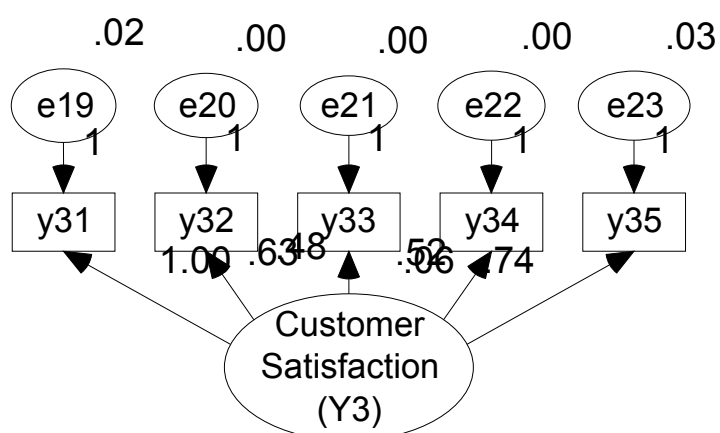
Zeithaml, Parasuraman dan Berry seperti dikutip Supranto (1997) menyatakan bahwa ada lima dimensi mutu pelayanan/kebutuhan pelanggan dan dimensi ini dapat digunakan dalam mengevaluasi jasa umumnya pelanggan, yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurances*, dan *empathy*. Artinya dengan kelima dimensi di atas menjadi indikator apa yang diharapkan oleh pelanggan dalam pelayanan yang diberikan perusahaan. Untuk itu perusahaan harus mampu mewujudkan kelima dimensi di atas.

Berdasarkan hasil analisis ditemukan indikator dominan adalah *Empathy* yaitu kepuasan nasabah terhadap perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Sehingga untuk mendapatkan kepuasan konsumen secara maksimum maka Bank BPD Kaltim seyogyanya memberikan perhatian penuh terhadap indikator ini.

Husein Umar (2000 : 53), Kepuasan konsumen akan terpenuhi apabila proses penyampaian jasa kepada para konsumen sesuai dengan apa yang dipersepsikan konsumen. Oleh karena itu berbagai faktor, seperti subyektivitas yang dipersepsikan konsumen dan pemberi jasa, maka jasa sering disampaikan dengan cara yang berbeda dengan yang dipersepsikan oleh konsumen.

Secara lengkap nilai perhitungan ditampilkan pada Gambar 5.4 berikut :

Gambar 5.4. Analisis Konfirmatori Kepuasan Nasabah



5. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Kinerja Bisnis

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada Tabel 5.42 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit indices* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model semuanya terpenuhi dan dinyatakan fit. Dengan demikian,

model yang diajukan merupakan model akhir dari kinerja bisnis dan model inilah yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Untuk jelasnya, hasil komputasi tentang kriteria *goodness of fit indices* dapat dilihat pada Tabel 5.43 berikut ini.

Tabel 5.43 Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Faktor Kinerja Bisnis

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	15,802	Fit
Rel. Chi-Square	$\leq 2,00$	1,580	Fit
Sig. Probability	$\geq 0,05$	0,105	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,052	Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,987	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,974	Fit

Sumber: Hasil Komputasi lampiran

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan atau menjelaskan sebuah faktor (variabel laten). Makin tinggi nilai *loading factor*-nya, makin baik untuk mendiskripsikan variabel laten. Hasil komputasi terhadap indikator-indikator dari faktor kepuasan nasabah terlihat pada Tabel 5.4 berikut ini.

Tabel 5.44 Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kinerja Bisnis

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			<i>LF</i>	S.E.	C.R.	P	Label
y41	<---	y4	1				
y42	<---	y4	1.073	0.175	6.137	***	par_1
y43	<---	y4	1	0.13	7.703	***	par_2

Sumber : Lampiran

Berdasarkan Tabel 5.44 di atas terlihat bahwa nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih dari 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa kelima indikator yang membentuk konstruk kinerja bisnis semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Demikian juga tingkat reliabilitasnya, konstruk ini memiliki *regression weight* yang signifikan karena (cronbach alpha) $> 0,70$ atau sebesar $0,762 > 0,70$.

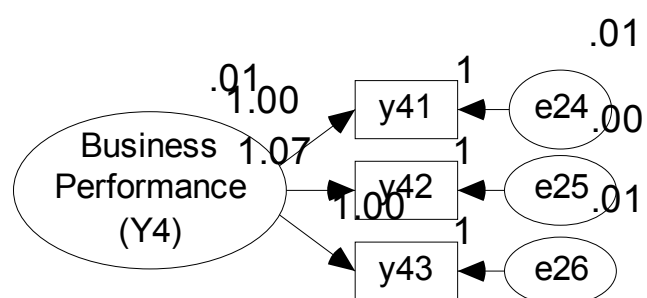
Kinerja Bisnis mengacu kepada penelitian Heskett *et al.* (1994), Beaumont dan Schoder (1997), Ferdinand (2002: 153), Li dan Calantone (1998) dimana konstruk kinerja bisnis dengan indikatornya adalah volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan .

Hasil evaluasi kinerja bisnis Bank BPD Kaltim diperoleh gambaran bahwa Bank BPD Kaltim lebih mengorientasikan ke pertumbuhan pelanggan. Hasil kerja keras Bank BPD Kaltim dalam kurun waktu 10 tahun terakhir ini, memposisikan BPD Kaltim sebagai bank dengan predikat performance *Sangat Bagus* oleh infobank. (Juni 2010), BPD Kaltim menempati *rating* posisi ke-13 dengan predikat *Sangat Bagus* sebagai bank dengan kegiatan usaha terfokus pada segmen usaha tertentu untuk bank dengan modal Rp100 Miliar sampai dengan Rp10 Triliun. Posisi ini semakin mengukuhkan prestasi BPD Kaltim dalam industri perbankan di Kalimantan Timur.

Rating yang dipublikasikan bertujuan untuk mendorong institusi keuangan supaya lebih terpacu berlomba mencetak kinerja bisnis terbaik, sebagai prasyarat utama untuk tetap eksis dalam persaingan industri perbankan di era liberalisasi saat ini

Secara lengkap nilai perhitungan ditampilkan pada Gambar 5.5 berikut :

Gambar 5.5. Analisis Konfirmatori Kinerja Bisnis



E. Hubungan Fungsional Kualitas Layanan Internal, Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis

Berdasarkan hasil analisis *structural equation modelling* yang sudah memenuhi kriteria *goodness of fit*, kemudian dilakukan uji signifikansi hubungan fungsional antar variabel sebagaimana pada lampiran.

Untuk memudahkan dalam menganalisis hubungan fungsional antar variabel kemudian nilai koefisien disusun dalam bentuk tabel 5.46 sebagaimana di tampilkan pada Tabel 5.46 di bawah ini :

Tabel 5.45. Hubungan Fungsional Antar Variabel

Variabel Bebas		Variabel terikat	Simbol	Estimate	T value	Prob	T tabel
Kualitas Layanan Internal (X1)	1	Kepuasan Kerja (Y1)	α_1	0.197	3.694	***	1.96
	2	Kualitas Layanan Eksternal (Y2)	β_1	0.396	14.501	***	1.96
Kepuasan Kerja (Y1)	1	Kualitas Layanan Eksternal (Y2)	β_2	0.439	12.037	***	1.96
	2	Kepuasan Nasabah (Y3)	δ_1	0.302	24.487	***	1.96
Kualitas Layanan Eksternal (Y2)	1	Kepuasan Nasabah (Y3)	δ_2	0.293	24.288	***	1.96
	2	Kinerja Bisnis (Y4)	ψ_1	0.099	8.499	***	1.96
Kepuasan Nasabah (Y3)	1	Kinerja Bisnis (Y4)	ψ_2	0.288	14.224	***	1.96

Sumber : Lampiran

8. Pengaruh Faktor Kualitas Layanan Internal terhadap kepuasan kerja

Koefisien pengaruh variabel kualitas layanan internal (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,197 dengan nilai t sebesar 3,694 pada taraf signifikansi 0,000. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kualitas layanan internal (X1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y1). Ini berarti bahwa peningkatan kualitas layanan internal (X1), akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja (Y1); sebaliknya, penurunan kualitas layanan internal (X1), akan diikuti dengan penurunan kepuasan kerja (Y1), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kepuasan kerja (Y1) dianggap konstan.

Nilai statistik t hitung pengaruh kualitas layanan internal (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,3694 dengan signifikansi 0.00 atau di bawah 0,05. Ini berarti kualitas layanan internal (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1). Dengan demikian, **hipotesis 1 yang menyatakan *terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan faktor kualitas layanan internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan terhadap kepuasan kerja pada Bank BPD Kaltim, diterima***

Implikasi kebijakan dari hasil analisa tersebut diatas bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dibutuhkan peningkatan kualitas layanan internal oleh perusahaan .

9. Pengaruh faktor kualitas layanan internal terhadap kualitas layanan eksternal

Koefisien pengaruh variabel kualitas layanan internal (X1) terhadap kualitas layanan eksternal (Y2) sebesar 0,396 dengan nilai t sebesar 14,501 pada taraf signifikansi 0,000. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kualitas layanan internal (X1) berpengaruh positif terhadap kualitas layanan eksternal (Y2). Ini berarti bahwa peningkatan kualitas layanan internal (X1), akan diikuti dengan peningkatan kualitas layanan eksternal (Y2); sebaliknya, penurunan kualitas layanan internal (X1), akan diikuti dengan penurunan kualitas layanan eksternal (Y2), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kualitas layanan eksternal (Y2) dianggap konstan.

Nilai statistik t hitung pengaruh kualitas layanan internal (X1) terhadap kualitas layanan eksternal (Y2) sebesar 14,501 dengan signifikansi 0,000 atau di bawah 0,05. Ini berarti kualitas layanan internal (X1) berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan eksternal (Y2). Dengan demikian, **hipotesis 2** yang menyatakan : ***Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan faktor kualitas layanan Internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim , diterima.***

Implikasi kebijakan dari hasil analisa tersebut diatas bahwa untuk meningkatkan kualitas layanan eksternal dibutuhkan peningkatan kualitas layanan internal oleh perusahaan .

10. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kualitas layanan eksternal

Koefisien pengaruh variabel kepuasan kerja (Y1) terhadap kualitas layanan eksternal (Y2) sebesar 0,439 dengan nilai t sebesar 12,037 pada taraf signifikansi 0,000. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (Y1) berpengaruh positif terhadap kualitas layanan eksternal (Y2). Ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja (Y1), akan diikuti dengan peningkatan kualitas layanan eksternal (Y2); sebaliknya, penurunan kepuasan kerja (Y1), akan diikuti dengan penurunan kualitas layanan eksternal (Y2), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kualitas layanan eksternal (Y2) dianggap konstan.

Nilai statistik t hitung pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap kualitas layanan eksternal (Y2) sebesar 12,037 pada taraf signifikansi 0,000 atau di bawah 0,05. Ini berarti kualitas kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan eksternal (Y2). Dengan demikian, **hipotesis 3** yang menyatakan bahwa **terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim, diterima**

Implikasi kebijakan dari hasil analisa tersebut diatas bahwa untuk meningkatkan kualitas layanan eksternal juga dibutuhkan peningkatan kepuasan kerja karyawan oleh perusahaan.

11. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kepuasan nasabah

Koefisien pengaruh variabel kepuasan kerja (Y1) terhadap kepuasan nasabah (Y3) sebesar 0,302 dengan nilai t sebesar 24,487 pada taraf signifikansi 0,00. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (Y1) berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah (Y3). Ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja (Y1), akan diikuti dengan peningkatan kepuasan nasabah (Y3); sebaliknya, penurunan kepuasan kerja (Y1), akan diikuti dengan penurunan kepuasan nasabah (Y3), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kepuasan nasabah (Y3) dianggap konstan.

Nilai statistik t hitung pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap kepuasan nasabah (Y3) sebesar 24,487 dengan signifikansi 0,000 atau di bawah 0,05. Ini berarti kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah (Y3). Dengan demikian, **hipotesis 4** yang menyatakan ***terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltimditerima.***

Implikasi kebijakan dari hasil analisa tersebut diatas bahwa untuk meningkatkan kepuasan nasabah dibutuhkan peningkatan kepuasan kerja karyawan oleh perusahaan

12. Pengaruh Variabel Kualitas Layanan Eksternal Terhadap Kepuasan nasabah

Koefisien pengaruh variabel kualitas layanan eksternal (Y2) terhadap kepuasan nasabah (Y3) sebesar 0,293 dengan nilai t sebesar 24,288 pada taraf signifikansi 0,00. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kualitas layanan eksternal (Y2) berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah (Y3). Ini berarti bahwa peningkatan kualitas layanan eksternal (Y2), akan diikuti dengan peningkatan kepuasan nasabah (Y3); sebaliknya, penurunan kualitas layanan eksternal (Y2), akan diikuti dengan penurunan kepuasan nasabah (Y3), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kepuasan nasabah (Y3) dianggap konstan.

Nilai statistik t hitung pengaruh kualitas layanan eksternal (Y2) terhadap kepuasan nasabah (Y3) sebesar 24,288 dengan signifikansi 0,00 atau di bawah 0,05. Ini berarti kualitas layanan eksternal (Y2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah (Y3). Dengan demikian, **hipotesis 5** yang menyatakan ***terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan variabel kualitas layanan eksternal terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltim, diterima***

Implikasi kebijakan dari hasil analisa tersebut diatas bahwa untuk meningkatkan kepuasan nasabah dibutuhkan juga peningkatan kualitas layanan eksternal oleh perusahaan.

13. Pengaruh Variabel Kualitas Layanan Eksternal Terhadap Kinerja Bisnis

Koefisien pengaruh variabel kualitas layanan eksternal (Y2) terhadap kinerja bisnis (Y4) sebesar 0,099 dengan nilai t sebesar 8,499 pada taraf signifikansi 0,005. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kualitas layanan eksternal (Y2) berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis (Y4). Ini berarti bahwa peningkatan kualitas layanan eksternal (Y2), akan diikuti dengan peningkatan kinerja bisnis (Y4), sebaliknya, penurunan kualitas layanan eksternal (Y2), akan diikuti dengan penurunan kinerja bisnis (Y4), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kinerja bisnis (Y4) dianggap konstan.

Nilai statistik t hitung pengaruh kualitas layanan eksternal (Y2) terhadap kinerja bisnis (Y4) sebesar 8,499 dengan signifikansi 0.00 atau di bawah 0,05. Ini berarti kualitas layanan eksternal (Y2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Y4). Dengan demikian, **hipotesis 6** yang menyatakan ***terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan variabel kualitas layanan eksternal terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim, diterima.***

Implikasi kebijakan dari hasil analisa tersebut diatas bahwa untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan dibutuhkan peningkatan kualitas layanan eksternal oleh perusahaan.

14. Pengaruh Variabel Kualitas Layanan Eksternal Terhadap Kinerja Bisnis

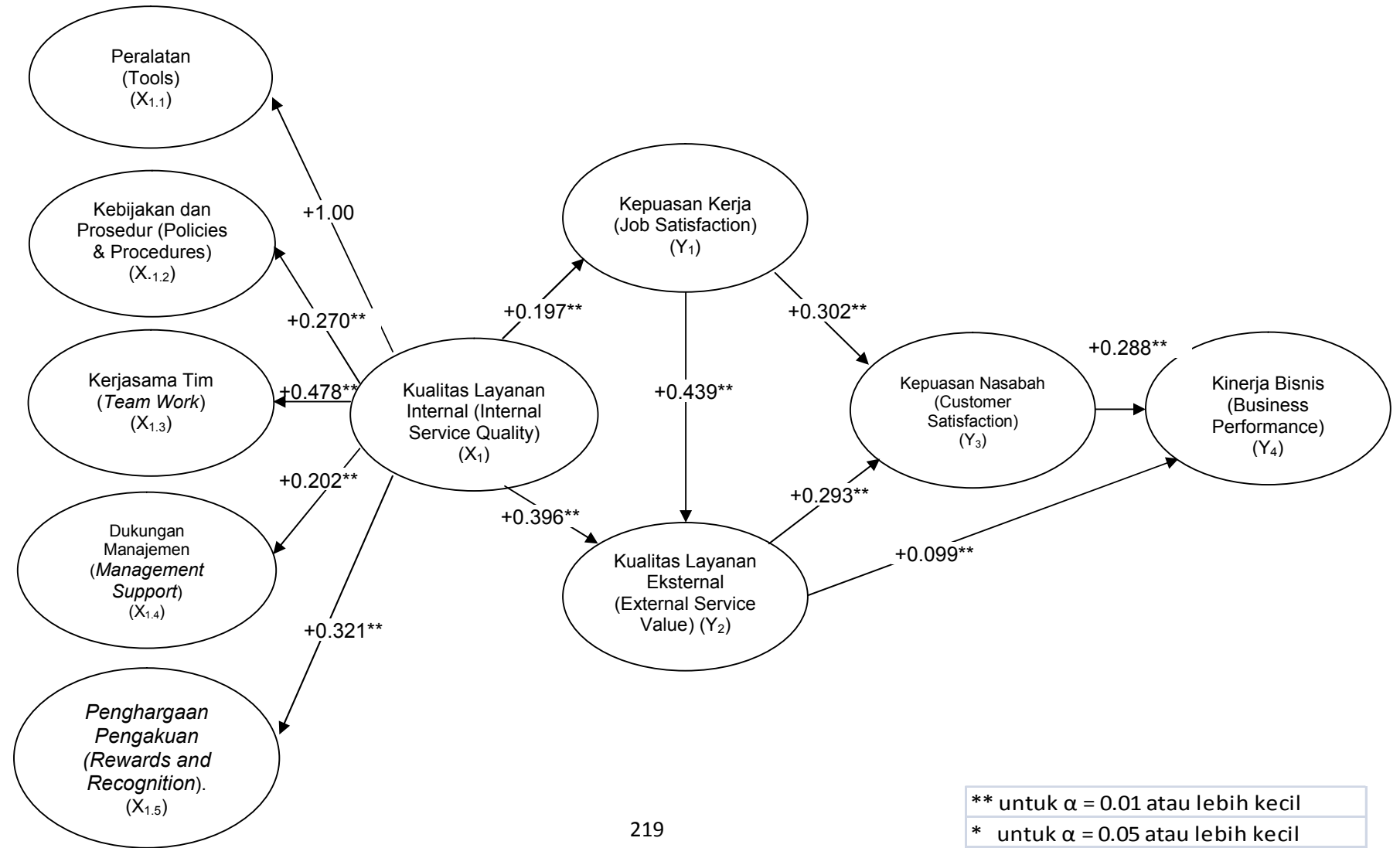
Koefisien pengaruh variabel kepuasan nasabah (Y3) terhadap kinerja bisnis (Y4) sebesar 0,288 dengan nilai t sebesar 14,224 pada taraf signifikansi 0,000. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan nasabah (Y3) berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis (Y4). Ini berarti bahwa peningkatan kepuasan nasabah (Y3), akan diikuti dengan peningkatan kinerja bisnis (Y4), sebaliknya, penurunan kepuasan nasabah (Y3), akan diikuti dengan penurunan kinerja bisnis (Y4), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kinerja bisnis (Y4) dianggap konstan.

Nilai statistik t hitung pengaruh kepuasan nasabah (Y3) terhadap kinerja bisnis (Y4) sebesar 14,224 dengan signifikansi 0,000 atau dibawah 0,05. Ini berarti kepuasan nasabah (Y3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Y4). Dengan demikian, **hipotesis 7** yang menyatakan ***terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan variabel kepuasan nasabah terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim, diterima.***

Implikasi kebijakan dari hasil analisa tersebut diatas bahwa untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan juga dibutuhkan peningkatan kepuasan nasabah .

Hubungan Fungsional Kualitas Layanan Internal, Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis lebih jelas ditampilkan pada Gambar 5.6 berikut :

Gambar 5.6 : Hasil Estimasi dalam Bentuk Skema



F. Pengaruh Kualitas Layanan Internal, terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis

1. Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung (*direct effect*) merupakan pengaruh dari satu variabel bebas ke satu variabel tidak bebas, atau dalam model path digambarkan dengan satu anak panah. Sedangkan jalur tidak langsung melalui satu variabel interverning atau variabel antara. Variabel interverning atau dalam terminology disebut variabel control yaitu variabel yang memiliki kemampuan untuk merubah arah, koefisien maupun tingkat signifikan dari suatu pengaruh atau hubungan ketika ada satu atau lebih variabel yang dimasukkan dalam model.

Untuk mengetahui suatu hubungan secara langsung adalah berpengaruh signifikan, dapat dilihat pada nilai t value ataupun pada nilai probabilita alfanya sebagaimana ditampilkan Tabel 5.46 di atas. Dari hasil perhitungan statistik tersebut memiliki makna sebagai berikut:

1. Faktor kualitas layanan internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bank BPD Kaltim
2. Faktor kualitas layanan Internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim

3. Variabel kepuasan kerja berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim
4. Variabel kepuasan kerja berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltim
5. Variabel kualitas layanan eksternal berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltim
6. Variabel kualitas layanan eksternal berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim
7. Variabel kepuasan nasabah berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Berdasarkan hasil skema sebagaimana disajikan dalam Gambar 5.7, diperoleh pengaruh tak langsung (*indirect effect*), masing-masing variabel eksogen, yakni Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 5.47 di bawah

Tabel 5.46. Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel

NO	PENGARUH TIDAK LANGSUNG	SIMBOL	Nilai
1	Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kualitas Layanan Eksternal (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1)	$\alpha_1 \beta_2$	0.086
2	Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kepuasan Nasabah (Y3) melalui Kepuasan Kerja (Y1)	$\delta_1 \alpha_1$	0.059
3	Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kepuasan Nasabah (Y3) melalui Kualitas Layanan Eksternal (Y2)	$\delta_2 \beta_1$	0.116
4	Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kepuasan Nasabah (Y3) melalui Kepuasan Kerja (Y1) dan Kualitas Layanan Eksternal (Y2)	$\alpha_1 \delta_2 \beta_2$	0.025
5	Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kinerja Bisnis (Y4) melalui Kepuasan Kerja (Y1) dan Kepuasan Nasabah (Y3)	$\alpha_1 \delta_1 \psi_2$	0.017
6	Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kinerja Bisnis (Y4) melalui Kualitas Layanan Eksternal (Y2) dan Kepuasan Nasabah (Y3)	$\beta_1 \delta_2 \psi_2$	0.033
7	Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kinerja Bisnis (Y4) melalui Kepuasan Kerja (Y1), Kualitas Layanan Eksternal (Y2) dan Kepuasan Nasabah (Y3)	$\alpha_1 \delta_2 \beta_2 \psi_2$	0.007

Sumber : data primer, diolah 2010

Berdasarkan Tabel 5.47 di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kualitas Layanan Eksternal (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1) adalah sebesar 0.086, Ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan internal dapat berpengaruh terhadap kualitas layanan eksternal melalui kepuasan kerja sebesar 0.086.

2. Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kepuasan Nasabah (Y3) melalui Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 0.059. Ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan internal dapat juga berpengaruh terhadap kepuasan nasabah melalui kepuasan kerja sebesar 0.086
3. Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kepuasan Nasabah (Y3) melalui Kualitas Layanan Eksternal (Y2) sebesar 0.116. Ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan internal dapat juga berpengaruh terhadap kepuasan nasabah melalui kualitas layanan eksternal sebesar 0.086.
4. Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kepuasan Nasabah (Y3) melalui Kepuasan Kerja (Y1) dan Kualitas Layanan Eksternal (Y2) sebesar 0.025. Ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan internal dapat juga berpengaruh terhadap kepuasan nasabah melalui kepuasan kerja dan kualitas layanan eksternal sebesar 0.025.
5. Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kinerja Bisnis (Y4) melalui Kepuasan Kerja (Y1) dan Kepuasan Nasabah (Y3) sebesar 0.017. Ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan internal dapat juga berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui kepuasan kerja dan kepuasan nasabah sebesar 0.025.

6. Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kinerja Bisnis (Y4) melalui Kualitas Layanan Eksternal (Y2) dan Kepuasan Nasabah (Y3) sebesar 0.033. Ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan internal dapat juga berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui kualitas layanan eksternal dan kepuasan nasabah sebesar 0.033.
7. Pengaruh tak langsung Kualitas Layanan Internal(X1) terhadap Kinerja Bisnis (Y4) melaluiKepuasan Kerja (Y1),Kualitas Layanan Eksternal(Y2) dan Kepuasan Nasabah (Y3) sebesar 0.007. Ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan internal dapat juga berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui kepuasan kerja, kualitas layanan eksternal dan kepuasan nasabah sebesar 0.007.

Secara keseluruhan tampak bahwa pengaruh tak langsung variabel eksogen dalam hal ini kualitas layanan internal terhadap kepuasan kerja, kualitas layanan eksternal, kepuasan nasabah dan kinerja bisnis adalah positif dan signifikan

3. Total Pengaruh

Total pengaruh masing-masing variabel eksogen yaitu kualitas layanan internal terhadap kepuasan kerja, kualitas layanan eksternal, kepuasan nasabah dan kinerja bisnis adalah positif signifikan. Lebih jelasnya ditampilkan pada Tabel 5.48 di bawah :

Tabel 5.47. Total Pengaruh Antar Variabel

No	Pengaruh Total	Simbol	Nilai
1	Total pengaruh Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kualitas Layanan Eksternal (Y2)	$(\beta_1 + \beta_2\alpha_1)$	0.197
2	Total pengaruh Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kepuasan Nasabah (Y3)	$(\delta_1\alpha_1 + \beta_1\delta_2 + \alpha_1\delta_2\beta_2)$	0.396
3	Total pengaruh Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kinerja Bisnis (Y4)	$(\beta_1\Psi_1 + \alpha_1\beta_2\Psi_1 + \alpha_1\delta_1\Psi_2 + \beta_1\delta_2\Psi_2 + \alpha_1\delta_2\beta_2\Psi_2)$	0.439

Sumber : data primer, diolah 2010

Berdasarkan Tabel 5.48 di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Total pengaruh Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kualitas Layanan Eksternal (Y2) adalah sebesar 0.197 . Hasil ini memberikan interpretasi bahwa secara bersama-sama, pengaruh langsung maupun tidak langsung kualitas layanan internal terhadap kualitas layanan eksternal adalah sebesar 0.197.
2. Total pengaruh Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kepuasan Nasabah (Y3) adalah sebesar 0.396. Hasil ini memberikan interpretasi bahwa secara bersama-sama, pengaruh langsung maupun tidak langsung kualitas layanan internal terhadap kepuasan nasabah sebesar 0.396.

3. Total pengaruh Kualitas Layanan Internal (X1) terhadap Kinerja Bisnis (Y4) adalah sebesar 0.439. Hasil ini memberikan interpretasi bahwa secara bersama-sama, pengaruh langsung maupun tidak langsung kualitas layanan internal terhadap kinerja bisnis adalah 0.439.

BAB VI

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

E. Analisis dan Implikasi Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis

7. Pengaruh Faktor Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja

Koefisien pengaruh variabel kualitas layanan internal (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y_1) sebesar 0,197 Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kualitas layanan internal (X_1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y_1). Penelitian ini sejalan dengan *Cheng (2001)*, *Hallowel et al. (1996)*, dan *Heskett et al. (1994)*.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian *Monteset al. (2003)* yang menyatakan bahwa karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya jika bank menyediakan fasilitas yang layak bagi karyawan, lingkungan kerja yang nyaman dan iklim kerja yang harmonis. Didukung pula dengan temuan *Brown dan Mitcheel (1993)* karyawan akan merasa puas jika didukung dengan lingkungan dan kondisi tempat bekerja yang baik. Ini tentu akan berakibat terhadap peningkatan etos kerja dan prestasi karyawan.

Cheng (2001) mengungkapkan bahwa dalam dunia usaha yang terpenting adalah bagaimana karyawan diperlakukan dalam

perusahaannya. Tidak hanya diukur dari gaji yang diberikan namun juga dari lingkungan dan kondisi tempat bekerja. Cheng mengungkapkan bahwa dengan adanya kualitas layanan internal ke karyawan maka akan meningkatkan kepuasan karyawan. "*Employees must receive good service from others within the organization in order to deliver good service to external costumers*". Artinya bahwa karyawan harus menerima layanan yang baik dari kolega-kolegadi perusahaan agar dapat menyampaikan layanan yang baik ke konsumen eksternal.

Menurut Hallowelet *al.* (1996), kepuasan kerja karyawan memiliki kaitan lebih kuat terhadap kualitas layanan internal (kebutuhan non-ekonomi) dari pada terhadap kebutuhan ekonomi karyawan seperti halnya upah dan manfaat. Hal ini penting karena pekerjaan akan memberikan kepuasan lebih banyak kepada karyawan melalui pengembangan kualitas layanan internal. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut. Menurut Strauss dan Sayles (1980) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi dini. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan

bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Ada delapan komponen dalam layanan internal yang dikembangkan oleh Hallowel, *et al.* (1996), yaitu meliputi *tools, policies and procedures, teamwork, management support, goal alignment, effective training, communication, reward and recognition*. Kedelapan komponen tersebut bersumber (*key to sources*) pada penelitian Zeithaml (1990), Berry (1991), Hart (1992), Garvin (1988) dan Zemke (1989). Berry (1983) adalah pakar pemasaran yang pertama kali memperkenalkan istilah dan definisi relationship marketing secara formal. *Relationship marketing is attracting, maintaining and in multi service organization, enhancing customer relationship.....the attraction of new customer is merely the first step in the marketing process, cementing the relationship, transforming indifferent customer into loyal oness, serving customer as client-this is marketing too.*

Kepuasan kerja karyawan memiliki kaitan lebih kuat terhadap kualitas layanan internal (kebutuhan non-ekonomi) dari pada terhadap kebutuhan ekonomi karyawan seperti halnya upah dan manfaat. Hal ini penting karena pekerjaan akan memberikan kepuasan lebih banyak kepada karyawan melalui pengembangan kualitas layanan

internal, dan selanjutnya karyawan akan memberikan layanan terbaik bagi pelanggan.

Harold E. Burt(dalam Moh. As. Ad, 1987:112) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah: pertama, faktor hubungan antarkaryawan, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan karyawan, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara karyawan, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga, faktor luar (extern), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya).

Heskett *et al.* (1994) mengartikan kualitas layanan internal sebagai kualitasdari lingkungan kerja yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan. Kunci penting dari perusahaan-perusahaan yang suksesyaitu kesetiaan konsumen dan kepuasan karyawan. Dengan meningkatnya kesetiaankonsumen dan kepuasan karyawan maka akan menghasilkan *profit*. Heskett mengemukakan 5 kunci penting yaitu :

1. *Profit* dan perkembangan perusahaan tergantung dari kesetiaan konsumen.
2. Kesetiaan adalah hasil langsung dari kepuasan konsumen.

3. Kepuasan konsumen sebagian besar dipengaruhi oleh nilai dari jasa-jasa yang diberikan ke konsumen.
4. Nilai dari jasa-jasa tersebut dihasilkan dari kepuasan, kesetiaan dan produktivitas karyawan.

Heskett, Sasser, dan Schlesinger (1997:19) mengemukakan bahwa sangat erat sekali hubungan antara sumber daya internal perusahaan yang menyangkut kualitas pelayanan internal (*internal service quality*) yang berdampak pada kemampuan pegawai (*employee capability*), kepuasan pegawai (*employee satisfaction*), loyalitas pegawai (*employee loyalty*), dan produktivitas pegawai (*employee productivity*) dengan pasar sasaran eksternal (*external target market*) yang merupakan tujuan pemasaran yang meliputi kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), loyalitas konsumen (*customer loyalty*), yang akhirnya mencapai *revenue growth* dan *profitability*.

Berdasarkan keterangan di atas jelas bahwa kekuatan internal perusahaan terutama yang mencakup proses internalnya dibentuk sebagai tujuan jangka panjang suatu organisasi, sebagaimana yang dikemukakan juga oleh Kuei (1999 ; 783), dalam *International Journal Of Quality & Reliability Management* bahwa "*internal service quality should be established as a long-term goal of the organization*".

Lovelock & Wright (2002 ; 105) mengutip dari "*the links in The service-profit chain*" bahwa proses internal (*service operation and*

delivey system) meliputi beberapa unsur, yaitu *workplace design, job design, employee selection and development, employee reward and recognition, information & communication, dan tools for serving customers*, yang kesemua unsur tersebut dapat meningkatkan kinerja petugas pelayanan/ karyawan dalam melayani konsumen. Proses internal yang baik dari suatu perusahaan akan mempengaruhi pada kepuasan pegawainya, dan apabila para pegawai sudah merasa puas, maka mereka akan loyal pada perusahaan, sehingga akhirnya produktivitas kerja pegawai akan semakin baik.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa kondisi kualitas layanan internal Bank BPD Kaltim berada pada level sangat baik. Dimana kebutuhan karyawan yang diproksi dari peralatan (*tools*), kebijakan dan prosedur (*policies dan procedures*), kerjasama tim (*team work*), dukungan manajemen (Manajemen Support) dan penghargaan pengakuan (*reward and recognition*), semua responden merespon bahwa kebutuhan tersebut memang telah terpenuhi.

Dalam hal pengembangan organisasi BPD Kaltim sendiri, khususnya SDM, manajemen telah melakukan banyak hal melalui berbagai program pelatihan dan pendidikan, baik in house training maupun off house training. Beberapa bentuk kegiatan guna meningkatkan kemampuan karyawan seperti pelatihan leadership, pelayanan, akuntansi, transaksi luar negeri, pelatihan aspek hukum, IT, manajemen risiko, dan SESPI Bank pada level tertentu. Langkah lebih

ekstrem juga dilakukan semisal mendorong pegawai berpendidikan level SLTA dan diploma 3 untuk melanjutkan ke jenjang sarjana atau strata dua (S2) atas tanggungan biaya perusahaan.

Kaderisasi adalah soal yang selalu menjadi perhatian manajemen Bank BPD Kaltim. Maka diluncurkanlah Program Akselerasi Calon Tenaga Pimpinan bagi staf potensial yang kelak disiapkan menjadi pemimpin di bank ini. Juga program mutasi dan rotasi baik pada level pimpinan maupun ditingkat pelaksana.

Implikasi dari temuan ini adalah jika suatu bank ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawannya maka seyogyanya kualitas layanan internal perusahaan juga ditingkatkan.

8. Analisis dan Implikasi Pengaruh Faktor Kualitas Layanan Internal terhadap Kualitas Layanan Eksternal

Koefisien pengaruh variabel kualitas layanan internal (X_1) terhadap kualitas layanan eksternal (Y_2) sebesar 0,396 yang menunjukkan bahwa variabel kualitas layanan internal (X_1) berpengaruh positif terhadap kualitas layanan eksternal (Y_2).

Temuan ini sejalan dengan temuan Kheng *et al.* (2010) yang menunjukkan peningkatan kualitas layanan bisa meningkatkan kesetiaan pelanggan. Kualitas fasilitas dan dukungan layanan internal akan mampu meningkatkan kualitas dimensi layanan bank reliabilitas, empathy, dan assurance. Demikian pula dengan temuan Surjadjaja, Ghosh dan Antony (2003) yang menyatakan bahwa dimensi kepuasan karyawan akan mampu meningkatkan kualitas pelayanan terhadap

pelanggan dengan berbagai fasilitas berupa *tangible*, jaminan, daya tanggap dan layanan lainnya yang bersifat personal.

Penelitian ini sejalan dengan Hallowel *et al.* (1996), Cronin, *et al.* (2000), Heskett *et al.* (1994), dan Zeithaml (1990). Masih dari Hallowel *et al.* (1996), yang menyatakan kepuasan kerja karyawan memiliki kaitan lebih kuat terhadap kualitas layanan internal (kebutuhan non-ekonomi) dimana kepuasan yang lebih banyak kepada karyawan melalui pengembangan kualitas layanan internal akan berdampak pada pemberian layanan terbaik bagi pelanggan. Hallowel, *et al.* (1996), "*Organizations attempting to deliver service quality to their external customers must begin by serving the needs of their internal customers*" artinya, sebelum organisasi itu memperbaiki kualitas layanan eksternal terhadap para pelanggan, harus terlebih dahulu melayani kebutuhan organisasi secara internal, yakni para karyawan. Pendapat-pendapat tersebut secara jelas menyiratkan pentingnya kualitas layanan internal. Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan kerja adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994: 71).

Dengan melihat *value chain*, maka dapat kita ketahui bahwa karyawan bagian *customers service* (sebagai ujung tombak dalam melayani pelanggan) tidak akan mungkin bisa memberikan pelayanan *excellence* apabila karyawan tersebut tidak dilayani dengan baik oleh

rekannya (pada rantai sebelumnya). Hubungan setiap rantai nilai didalam perusahaan haruslah *excellence*, apabila menginginkan output yang dirasakan pelanggan *excellence*. Jadi rantai berikutnya dari suatu rantai nilai merupakan *customer* dari rantai sebelumnya, dan harus mendapatkan *service excellence*.

Ketika sebuah perusahaan memberikan nilai bagi karyawan-karyawannya, perusahaan tersebut meningkatkan nilai yang akhirnya akan disampaikan kepada pelanggan. Banyak hal yang diinginkan karyawan dari pekerjaannya sama dengan yang diinginkan pelanggan dari bisnis-bisnis mereka. Kepuasan, rasa hormat dan nilai, keseluruhannya penting ditempat kerja. Bukan rahasia lagi kalau karyawan yang puas bisa jadi lebih memberikan pelayanan berkualitas tinggi, baik untuk perusahaan maupun untuk pelanggan eksternal, daripada mereka yang tidak puas dengan pekerjaannya. Karena itu, perusahaan yang ingin memberikan pelayanan istimewa dan meningkatkan kepuasan pelanggan, pertama-tama harus memusatkan perhatian pada kualitas pelayanan yang diberikan dalam organisasi tersebut.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan

kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Dalam peningkatan pelayanan kepada nasabah atas kepuasan dukungan kualitas layanan internal, Bank BPD Kaltim mendapatkan berbagai penghargaan. Berdasarkan hasil survei dari Marketing Reseach Indonesia (MRI) selama tahun 2007-2008 menetapkan tingkat pelayanan prima khusus untuk Bank BPD Kaltim adalah meliputi :1) Pelayanan Satpam;2) Pelayanan Teller;3) Pelayanan Customer Service;4) Peralatan Banking Hall;5) Kenyamanan Ruangan;6) Performa ATM;7) Kondisi Toilet; dan8) Layanan Telepon.

Sebagaimana dimuat dalam Majalah InfoBank edisi No. 349 April 2008 yang memuat tentang The Best Bank Service Excellence 2007-2008, di antara BPD Seluruh Indonesia, Bank BPD Kaltim menerima penghargaan "Banking Service Excellence Awards 2008" yang diserahkan pada tanggal 14 Mei 2008 untuk kategori :

- a. Penghargaan "Banking Service Excellence Awards 2008" untuk Best Performance Overall V
- b. Penghargaan "Banking Service Excellence Awards 2008" untuk Best Satpam III

- c. Penghargaan "Banking Service Excellence Awards 2008" untuk Best Kondisi Toilet III

Implikasi dari temuan ini adalah jika suatu bank ingin meningkatkan kualitas layanan eksternalnya maka seyogyanya kualitas layanan internal perusahaanlah yang terlebih dahulu ditingkatkan.

9. Analisis dan Implikasi Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan Eksternal

Koefisien pengaruh variabel kepuasan kerja (Y_1) terhadap kualitas layanan eksternal (Y_2) sebesar 0,439. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh positif terhadap kualitas layanan eksternal (Y_2).

Penelitian ini sejalan dengan Carman, (1990) yang mengemukakan bahwa, pelayanan kepada pelanggan akan terlaksanakan dengan baik, jika pelayannya merasa telah nyaman. Artinya jika kualitas layanan internal telah terpenuhi, maka karyawan bagian pelayanan akan memberikan pelayanan terbaik pula terhadap konsumen. Didukung pula dengan pendapat Montes *et al.* (2003) bahwa persepsi, sikap dan perhatian pelanggan dan karyawan dalam layanan sebuah organisasi akan mendukung perilaku organisasi dan perilaku pelanggan akan menawarkan kontribusi yang baik dalam pemasaran. Artinya sikap karyawan akan dipersepsikan searah kepada pelanggan, apa yang diperoleh karyawan dalam pekerjaan, begitu pula yang akan disampaikan kepada pelanggan.

Temuan ini juga didukung oleh Allen dan Grisaffe (2001) yang mengemukakan bahwa ada reaksi spontan antara keyamanan yang dirasakan oleh karyawan terhadap perlakuan karyawan tersebut dalam melayani pelanggan. Dalam kasus ini, pegawai bank merasa nyaman dalam pekerjaan, akan memberikan reaksi positif terhadap nasabah secara spontan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Heskett *et al.* (1994), Hallowel, et. Al (1996), Zeithaml (1990), Berryh (1991), Hart (1992), Garvin (1988) dan Zemke (1989, Schhhmidt dan Sapsford (1995), Palmer 1996

Kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada Harold E. Burt (dalam Moh. As. Ad, 1987:112) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah: pertama, faktor hubungan antar karyawan, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan karyawan, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara karyawan, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga, faktor luar (*extern*), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya).

Berdasarkan hasil jawaban responden tentang kepuasan kerja yang mengacu dari Harold pada Bank BPD Kaltim, secara umum

menjawab sangat puas atas pelayanan yang diberikan perusahaan kepadanya. Dengan puasnya karyawan atas pelayanan internal perusahaan memberikan dampak positif terhadap kualitas layanan eksternal. Hal ini mengacu dari jawaban responden terhadap kualitas layanan eksternal yang berada pada kategori sangat baik.

Konsep dasar (A3) yang diterapkan dalam mewujudkan pelayanan prima pada Bank BPD Kaltim, yakni:

- a. Konsep sikap (*attitude*), sikap pelayanan yang diharapkan tertanam pada diri para karyawan Bank BPD Kaltim adalah sikap yang baik, ramah, penuh simpatik, dan mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan. Sikap yang diharapkan adalah berdasarkan konsep pelayanan prima yaitu : 1) Sikap pelayanan prima berarti mempunyai rasa kebanggaan terhadap pekerjaan; 2) Memiliki pengabdian yang besar terhadap pekerjaan; 3) Senantiasa menjaga martabat dan nama baik perusahaan; 4) Sikap pelayanan prima adalah: "benar atau salah tetap perusahaan saya "*(right or wrong is my corporate)*".
- b. Konsep perhatian (*attention*), dalam melakukan kegiatan layanan, semua karyawan maupun petugas pada Bank BPD Kaltim harus senantiasa memperhatikan dan mencermati keinginan nasabah. Setiap nasabah harus dengan segera dilayani dan ditawarkan bantuan, sehingga pelanggan merasa puas dan terpenuhi keinginannya. Hal-hal lain yang perlu diperhatikan menyangkut

bentuk-bentuk pelayanan berdasarkan konsep perhatian adalah sebagai berikut: 1) Mengucapkan salam pembuka pembicaraan.; 2) Menanyakan apa saja keinginan pelanggan.; 3) Mendengarkan dan memahami keinginan pelanggan; 4) Melayani pelanggan dengan cepat, tepat dan ramah.; 5) Menempatkan kepentingan pelanggan pada nomor urut 1.

- c. Konsep tindakan (*action*). Pada konsep tindakan pelanggan, bentuk-bentuk pelayanan Bank BPD Kaltim yang dilakukan adalah sebagai berikut: 1) Segera mencatat keinginan nasabah, 2) Menegaskan kembali kebutuhan nasabah.; 3) Menyelesaikan transaksi nasabah.; 4) Mengucapkan terimakasih diiringi harapan nasabah akan kembali lagi.

Selain mengadopsi teori tentang pelayanan prima, dalam meningkatkan pelayanan terhadap nasabah Bank BPD Kaltim juga menggunakan pedoman *service quality* yang terdiri atas *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Empathy*

Implikasi dari temuan ini adalah jika suatu bank ingin meningkatkan kualitas layanan eksternalnya maka seyogyanya kepuasan kerja ditingkatkan.

10. Analisis dan Implikasi Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kepuasan nasabah

Koefisien pengaruh variabel kepuasan kerja (Y_1) terhadap kepuasan nasabah (Y_3) sebesar 0,302. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah (Y_3).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Cowling dan Newman (1995) yang menyatakan bahwa kecenderungan karyawan yang memiliki kepuasan yang baik akan berperilaku positif dalam hal pekerjaan, kedisiplinan dan prestasi kerja. Pekerjaan seorang teller bank yang selalu melayani nasabah harus didukung dengan kepuasan yang tinggi dalam pekerjaan. Kepuasan kerja menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut, khususnya dalam pekerjaan melayani nasabah.

Hal senada diungkapkan oleh Ostroff (1993) karyawan yang memiliki masalah dengan karakter kejiwaan, akan berperilaku negatif terhadap pekerjaannya, akibatnya akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan penyedia jasa layanan seperti bank. Karyawan seperti ini akan mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.,

sehingga akan mengganggu rekan sekerjanya, ini akan berimplikasi kurang baik bagi proses pelayanan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan ***Chu(2003), Wesbrokk dan Olever (2000), Heskett et. Al (1994), Hallowel (1996), Riel et. Al (2004), Schmidt dan Sapsford (1995), Palmer (1996)***

Dessler (1982) mengemukakan bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Handoko, 2001: 196). Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan.

Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut. Menurut Strauss dan Sayles (1980) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan

dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Jadi secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pelaksanaan kerja yang baik akan memberikan kepuasan pada konsumen.

Hasil jawaban responden terhadap kepuasan kerja yang mengacu dari Harold pada Bank BPD Kaltim, secara umum menjawab sangat puas atas pelayanan yang diberikan perusahaan kepadanya. Begitupula dengan kepuasan nasabah yang merupakan selisih antara harapan nasabah dengan kenyataanya terhadap pelayanan karyawan Bank BPD Kaltim yang berada pada tingkatan sangat puas sekali. Hasil ini memberikan penguatan bahwa jika karyawan puas maka secara langsung nasabah akan terpuaskan atas pelayanan yang didupatkannya.

Implikasi dari temuan ini adalah jika suatu bank ingin meningkatkan kepuasan nasabahnya maka seyogyanya kepuasan kerja terlebih dulu ditingkatkan.

11. Analisis dan Implikasi Pengaruh Variabel Kualitas Layanan Eksternal Terhadap Kepuasan nasabah

Koefisien pengaruh variabel kualitas layanan eksternal (Y2) terhadap kepuasan nasabah (Y3) sebesar 0,293. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kualitas layanan eksternal (Y2) berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah (Y3).

Temuan ini mengkonfirmasi secara positif penelitian Munusamy (2010) yang menyatakan bahwa tangibles berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, *tangibles* meliputi representatif

perusahaan, fasilitas, bahan, dan peralatan. *Customer* membutuhkan layanan bank selama 24 jam sehari, artinya setiap *customer* selalu membutuhkan bank dalam kehidupannya, untuk itu harus Bank menyediakan fasilitas berupa mesin layanan yang berfungsi 24 jam non-stop, berupa *customer service call*, *internet banking*, ATM, SMS Banking, *BerryBanking* dan sebagainya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Heskett et. Al (1994), yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan dapat tercipta dengan adanya pelayanan yang memuaskan dari karyawan yang berusaha membangun hubungan yang baik dengan menciptakan service value yang memuaskan. Kepuasan pelanggan yang terjadi, tidak hanya terhadap produk yang dikonsumsi oleh pelanggan karena pelayanan dan hubungan yang baik yang diciptakan oleh karyawan dapat diingat oleh pelanggan.

James Heskett dan koleganya (1994:164-174) memberikan kontribusi yang penting pada diskusi tentang efek dari pelayanan yang baik pada pelanggan, dalam karya mereka tentang rantai keuntungan pelayanan. Dalam karya mereka, kepuasan pelanggan dipandang sebagai fungsi dari nilai yang diciptakan pelanggan melalui kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dan karyawan-karyawannya. Kepuasan tersebut dipandang memberikan kontribusi besar bagi bertahannya pelanggan dan selanjutnya, kemampuan menghasilkan keuntungan. Model Heskett tentang rantai

keuntungan pelayanan, terutama penting karena model tersebut mengakui bahwa kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan adalah sebuah fungsi dari tingkat kepuasan karyawan yang bertanggung jawab untuk menyediakan pelayanan.

Implikasi dari temuan ini adalah jika suatu bank ingin meningkatkan kepuasan nasabahnya maka seyogyanya kualitas layanan eksternal ditingkatkan.

12. Analisis dan Implikasi Pengaruh Variabel Kualitas Layanan Eksternal Terhadap Kinerja Bisnis

Koefisien pengaruh variabel kualitas layanan eksternal (Y_2) terhadap kinerja bisnis (Y_4) sebesar 0,099. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kualitas layanan eksternal (Y_2) berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis (Y_4).

Temuan ini didukung oleh hasil temuan Borucki dan Burke (1999) menyatakan bahwa kinerja bisnis akan sangat tergantung dengan kualitas pelayanan yang disediakan perusahaan, khususnya pada penyediaan fasilitas berwujud. Pada industry perbankan banyak sekali fasilitas berwujud yang disediakan diantaranya adalah layanan ATM, Interner Banking, SMS Banking dan lainnya. Ini akan merangsang pertumbuhan nasabah yang pada akhirnya akan meningkatkan perolehan profit perusahaan.

Demikian pula dengan hasil temuan Gelade dan Ivery (2003) yang menyatakan bahwa baiknya prestasi suatu organisasi bisnis, khususnya bisnis perbankan akan sangat ditentukan oleh kualitas

sumber daya manusia yang memberikan pelayanan, baik itu pelayanan langsung maupun pelayanan tidak langsung. Pendapat ini memberikan makna bahwa peran pelayan khususnya karyawan sangat berarti bagi peningkatan kinerja bisnis bank, apalagi didukung dengan penyediaan fasilitas fisik bagi nasabah.

Hasil ini sejalan pula dengan Heskett *et. al* (1994), Hallowell *et al.* (1996), Balakrishanan (1997), Beaumont dan Schoder (1997), Rachel, Yeung dan Cheng (2009) yang menyatakan bahwa kualitas layanan eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

Model *the service profit chain* ini menjelaskan, bahwa ada kaitan antara variabel-variabel *internal service quality, employee satisfaction, high value service, customer satisfaction, customer loyalty, profit dan growth*. Teori ini menekankan, bahwa keuntungan dan pertumbuhan suatu organisasi pertama kali ditentukan oleh kualitas layanan internal terhadap para karyawannya, kemudian memberikan kontribusi terhadap layanan eksternal sehingga memberikan dampak pada profitabilitas perusahaan. Menurut Rucci (1998:82) titik tolak "***The service-profit-Chain***" tidak terlepas dari tujuan mendasar dari keseluruhan entitas bisnis secara umum, yaitu menaikkan laba dari aktivitas operasionalnya, meningkatkan produktivitas serta meningkatkan pertumbuhan pendapatan.

Berdasarkan hasil jawaban responden, tampak bahwa kualitas layanan eksternal Bank BPD Kaltim berada pada kategori sangat baik,

begitupula dengan kinerja bisnis Bank BPD Kaltim, yang berada pada kategori sangat baik sekali. Hasil ini membuktikan bahwa saat kualitas layanan eksternal meningkat akan diiringi peningkatan kinerja bisnis.

Peneliti terdahulu juga sudah memberikan penguatan tentang pengaruh kualitas layanan eksternal terhadap kinerja bisnis. Rachel W. Y. Yee, Andy CL. Yeung dan T.C. Edwin Cheng (2009) : *An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry*. Penelitian ini mengoperasikan perpektif tentang hubungan antara loyalitas karyawan, kualitas layanan eksternal dan kinerja bisnis, dengan menguji hubungan antara *employee loyalty, service quality, customer satisfaction, customer loyalty and firm profitability*, dan faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antar variabel yang diteliti. Hasil penelitian dengan menggunakan structural equation modeling (SEM) menunjukkan hasil observasi *employee loyalty* mempunyai hubungan signifikan dengan *service quality*, yang mana berdampak kepada kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen, yang akhirnya menghasilkan laba perusahaan. Menggunakan *multiple-group analysis of SEM*, peneliti menemukan efek loyalitas pegawai terhadap *profitabilitas* perusahaan dan kualitas layanan

Implikasi dari temuan ini adalah jika suatu bank ingin meningkatkan kinerja bisnisnya maka seyogyanya kualitas layanan eksternal juga ikut ditingkatkan.

F. Dampak dan Implikasi Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis

Intisari dari variabel penelitian, temuan, dampak dan saran implikasi kebijakan penelitian lebih jelas ditampilkan pada Tabel 5.49 di bawah ini :

Tabel 5.48. Intisari Variabel Penelitian, Temuan, Alasan, Dampak dan Saran Implikasi Kebijakan Penelitian

NO	TEMUAN		DAMPAK	SARAN IMPLIKASI KEBIJAKAN
1	Kualitas layanan Internal (X ₁)	Sesuai teori / mendukung penelitian sebelumnya	Dari keseluruhan dimensi yang diteliti hanya dukungan manajemen support yang memiliki nilai koefisien terendah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agar pihak manajemen Bank BPD Kaltim untuk tetap memberikan perhatian pada dukungan manajemen support meskipun secara hasil penelitian memberikan pengaruh yang rendah. 2. Semua dimensi yang digunakan dalam mengkonstruksi kualitas layanan internal sudah tepat, sehingga disarankan kepada industri perbankan pada umumnya agar menggunakan komponen kualitas layanan Internal yang di adopsi dari Halowell, Schelsinger & Zornitsky, 1996
2	Kepuasan Kerja (Y ₁)	Sesuai teori / mendukung penelitian sebelumnya	Dari keseluruhan indikator yang diteliti, indikator faktor luar yang memiliki nilai koefisien terbesar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk meningkatkan kepuasan kerja Bank BPD Kaltim maka pihak manajemen Bank memberikan perhatian penuh kepada faktor dominan yaitu faktor luar (extern), yaitu faktor yang berhubungan dengan

				<p>keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya).</p> <p>2. Dibutuhkan sebuah program kesejahteraan bagi keluarga karyawan, atau program dimana keluarga karyawan dilibatkan dalam satu acara rekreasi yang dikoordinir oleh perusahaan.</p>
3	Kualitas Layanan Eksternal (Y2)	Sesuai teori / mendukung penelitian sebelumnya	Dari keseluruhan indikator yang diteliti, indikator <i>Assurance</i> (jaminan) yang memiliki nilai koefisien terbesar	<p>1. Dalam program kualitas layanan eksternal oleh Bank BPD Kaltim, agar memberikan perhatian pada indikator Assurance (jaminan) yaitu kemampuan karyawan atas pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas, keramahan, perkataan atau kesopanan dalam memberikan pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan nasabah terhadap perusahaan.</p> <p>2. Langkah yang dapat ditempuh adalah dengan mengadakan program pelatihan karyawan Bank BPD Kaltim secara berkala, sehingga kemampuan para karyawan baik dari produk <i>knowledge</i> maupun sikap dapat meningkat</p>
4	Kepuasan Nasabah (Y3)	Sesuai teori	Dari keseluruhan indikator yang diteliti, indikator	<p>1. Pada penelitian ini, menemukan bahwa nasabah lebih merespon <i>reliability</i> (keandalan) sebagai faktor pemuas nasabah, yaitu suatu kemampuan untuk</p>

		/ mendukung penelitian sebelumnya	<i>Reliability</i> (Keandalah) yang memiliki nilai koefisien terbesar	memberikan jasa yang dijanjikan dengan akurasi dan terpercaya. Sehingga disarankan bagi Bank BPD Kaltim agar juga memperhatikan faktor ini. 2. Langkah yang dapat ditempuh adalah memberikan pengawasan dan evaluasi terhadap karyawan utamanya yang berhubungan langsung dengan nasabah agar lebih menjaga kepercayaan nasabah dengan selalu menepati janji yang telah dibuat.
5	Kinerja Bisnis (Y4)	Sesuai teori / mendukung penelitian sebelumnya	Dari keseluruhan indikator yang diteliti, indikator <i>pertumbuhan pemasaran kredit</i> yang memiliki nilai koefisien terbesar	1. Disarankan kepada manajemen Bank BPD Kaltim untuk lebih memperhatikan karyawan bagian pemasaran kredit. Karena yang membutuhkan pelayanan ekstra berdasarkan hasil temuan ini adalah pelayanan pada bagian kredit.

G. Implikasi Teoritis dan Empiris Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini yang diharapkan dapat memberikan kontribusi pada perkembangan industri perbankan adalah sebagai berikut :

1. Implikasi teoritis yang dihasilkan oleh studi ini adalah adanya suatu model pengembangan yang komprehensif dalam pengamatan kajian empiris yang merupakan perpaduan teori yang dikemukakan oleh beberapa pakar seperti halnya Heskett (1997) yang mengemukakan teori *service profit chain* terdiri atas *Internal Service Quality* dan *Eksternal Service Quality* dan teori *Business performance* oleh Pasuraman, Zeithaml, Berry (1988) . Keseluruhan teori tersebut dirangkum dalam sebuah model simultan yang menghasilkan pemahaman baru mengenai kualitas layanan internal pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, kualitas layanan eksternal, kepuasan nasabah dan kinerja bisnis.

Adanya temuan studi ini yang menunjukkan bahwa kinerja bisnis sebuah bank utamanya bank BPD Kaltim dipengaruhi secara signifikan oleh kualitas layanan internal, kepuasan kerja, kualitas layanan eksternal dan kepuasan nasabah. Hasil ini sesuai dengan teori sebelumnya. Adapun pembeda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini responden yang digunakan adalah karyawan Bank BPD Kaltim yang merupakan perwakilan dari key informan, nasabah dan karyawan BPD Kaltim sendiri

2. Implikasi empirik yang dihasilkan adalah bila model ini dipergunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan untuk karyawan bank maka akan memberikan pengaruh pada peningkatan kepuasan karyawan, peningkatan kualitas layanan kepada nasabah dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bisnis Bank yaitu peningkatan pendapatan bank, peningkatan pertumbuhan pangsa pasar dan peningkatan pertumbuhan pemasaran kredit.

H. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, model yang digunakan mengacu pada Heskett dkk. (1997) yang mengemukakan *Service Profit Chain* sebagai rangkaian sebab-akibat yang menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan. Model ini menyatakan bahwa kualitas layanan dimana program ini lebih menekankan pada pentingnya SDM, baik itu karyawan maupun pelanggan, dan bagaimana hubungan keduanya bisa mendorong kinerja perusahaan. Pada penelitian ini tidak menganalisis hubungan langsung antara kualitas layanan internal terhadap kinerja bisnis karena memerlukan pengkajian teori yang lebih mendalam yang harus didukung oleh literatur yang ada serta jurnal penelitian tentang industri perbankan.

Masih terdapat beberapa cara yang digunakan untuk mengukur kinerja bisnis selain pada model yang digunakan diantaranya menggunakan balance skor card, sehingga diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel tersebut sebagai pengukuran kinerja bisnis.

BAB VII

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan permasalahan yang ada didalam penelitian, hipotesis penelitian serta hasil analisa data dan pembahasan hasil analisa, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Faktor kualitas layanan internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bank BPD Kaltim, sehingga tinggi rendahnya kualitas layanan internal akan diikuti tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa jika sebuah bank ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawannya maka seyogyanya bank tersebut meningkatkan kualitas layanan internalnya.
2. Faktor kualitas layanan Internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim, sehingga tinggi rendahnya kualitas layanan internal akan diikuti tinggi rendahnya kualitas layanan eksternal. Ini mengindikasikan bahwa jika sebuah bank ingin meningkatkan kualitas layanan eksternalnya, maka sedapat mungkin meningkatkan kualitas layanan internalnya terlebih dahulu.

3. Variabel kepuasan kerja pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim, sehingga tinggi rendahnya kepuasan kerja akan diikuti dengan tinggi rendahnya kualitas layanan eksternalnya. Ini mengindikasikan bahwa jika sebuah bank ingin meningkatkan kualitas layanan eksternalnya, maka sedapat mungkin perusahaan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.
4. Variabel kepuasan kerja pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltim, sehingga tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan akan diikuti tinggi rendahnya kepuasan nasabah. Ini mengindikasikan bahwa jika sebuah bank ingin meningkatkan kepuasan nasabahnya maka seyogyanya terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya
5. Variabel kualitas layanan eksternal pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltim, sehingga tinggi rendahnya kualitas layanan eksternal akan diikuti tinggi rendahnya kepuasan nasabah. Ini mengindikasikan bahwan jika sebuah bank ingin meningkatkan kepuasan nasabahnya maka seyogyanya kepuasan nasabah juga ditingkatkan.
6. Variabel kualitas layanan eksternal pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim, sehingga tinggi rendahnya kualitas layanan eksternal akan diikuti tinggi rendahnya kinerja bisnis. Ini mengindikasikan bahwa jika sebuah bank ingin meningkatkan

kinerja bisnisnya, maka sedapat mungkin kualitas layanan eksternanya ditingkatkan.

7. Variabel kepuasan nasabah pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim, sehingga tinggi rendahnya kepuasan nasabah akan diikuti tinggi rendahnya kinerja bisnis. Ini mengindikasikan bahwa jika sebuah bank ingin meningkatkan kinerja bisnisnya, maka sedapat mungkin kepuasan nasabah terlebih dahulu ditingkatkan.

B. Saran

1. Untuk mendapatkan peningkatan kinerja bisnis secara berkelanjutan, maka pihak Bank BPD Kaltim perlu meningkatkan kualitas layanan internalnya dengan membenahi faktor kualitas layanan internal diantaranya peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan kualitas layanan eksternal, serta kepuasan nasabahnya.
2. Beberapa faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja bisnis belum diakomodir pada penelitian ini, sehingga disarankan untuk peneliti selanjutnya untuk memasukkan variabel seperti loyalitas karyawan, loyalitas nasabah, profitabilitas dan lain-lain sehingga memperkaya khasanah penelitian tentang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran serta manajemen jasa bank.

DAFTAR PUSTAKA

- Alford, B. L., and D. L. Sherrell (1996), "**The Role of Affect in Consumer Satisfaction Judgements of Credence-Based Services**," *Journal of Business Research*, 37, 71-84
- Amstrong, M. 1994. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Media Kompetindo
- Anderson, E. , and B. Weitz (1992), "**The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels**," *Journal of Marketing Research*, Vol.XXIX (February), 18-34
- Andreas Soteriou and Stavros A. Zenios, 1997 **Efficiency, Profitability and Quality of Banking Services**, *The Warton Schools University of Pennsylvania*
- Anoraga, Panji. 1997. **Manajemn Bisnis**. Jakarta : Rineka Cipta
- As'ad, M. 2003. **Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta : Liberty
- Averill, J.R., 1973. "Personal Control Over Aversive Stimuli and It's Relationship to Stress". **Psychological Bulletin**, No. 80. p. 286-303
- Boone, & Kurtz. (1995). **Contempory Marketing Plus (8th ed)**. Orlando: The Dayden Press.
- Bowen, J.T., & S.L. Chen. 2001. "**The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction**", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, May, pp. 213-217.
- Cheng, Y. H., 2001. **A Study on the Factors of internal Service Quality--Nurse for example**. pp. 1- 2.
- Cooper, Donald., Emory, William., 1997. **Metode Penelitian Bisnis**. Edisi Kelima. Jld. 1. Jakarta. Erlangga.
- Cronin, J. J, and S. A. Taylor, 1992 , "**Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension**," *Journal of Marketing*, Vol.56, 40-55.
- Crosby, L. A., K. R. Evants, and D. L. Cowles, 1990," **Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective**," *Journal of Marketing*, Vol.54, July, 68-81
- Cui, C.C., Lewis, B.R. and Park, W. **Service quality measurement in the banking sector in South Corea**. *International Journal of Banking Marketing*, Vol. 21, No. 4, pp. 191-201, 2003.

- Cushway, Barry, 1999, **Human Resource Management**, Elex Media Computindo, Jakarta.
- David, A. Garvin, 1988. **Managing Quality**. New York. Free Press
- Dessler, G., 1997. **Manajemen Sumberdaya Manusia**. Jilid I (9th Ed.). Jakarta. Prenhallindo
- Dick, A. S., and K. Basu, 1994, "**Customer Loyalty: Toward and Integrated Conceptual Framework**," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.22, No.2, 99-113
- Donnelly, James H., Gibson, James L., and Ivancevich, John, 1994, **Fundamental of Management**. Texas: Business Publication
- Drucker, Peter F. 1994. **Knowledge Work and Knowledge Society : the Social Transformations of this Century**.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, & S. Oh, 1987, "**Developing Buyer-Seller Relationships**," *Journal of Marketing*, Vol.51 (April), 11-27
- Flippo, B. Edwin. 1991. **Principles of Personnel Management**. New York : Mc Graw Hill Book Company
- Fornell, C. 1992, "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol- 56
- Fortunato and Waddell, 1981. **Personnel Administration ini Higher Education** . San Francisco Jossey Bass. Pub.
- Frances X. Frei, Ravi Kalakota and Leslie M. Marx, 1997. **Process Variation as a Determinant of Service Quality and Bank Performance: Evidence from the Retail Banking Study**. *The Warton Schools University of Pennsylvania*
- Garbarino, E., & M. S. Johnson, 1999, "**The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships**," *Journal of Marketing*, Vol. 63, April, 70-87
- Gilmer, V.H., 1966. **Industrial Psychology**. USA : McGraw Hill Book Company Inc.
- Griffin, R.W., 1987. **Management**, Second Edition, Boston: Houhton Mifflin Press.
- Gronroos, C. 2000. **Service Management and Marketing, A Customer Relationship Management Approach** (2nd ed). West Sussex: Chichester.
- Gwinner, K. P., D. D. Gremler, and M. J. Bitner, 1998, "**Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective**, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.2, 101-114

- Haksever, Cengiz., Render, Barry., Russell, Roberta S., Murdick, Robert G. 2000. **Service Management and Operations**. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Halowell, Schelsinger & Zornitsky, 1996. “**Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction**”, Human Resources Planning, 19, 2; ABI/ INFORM Global, p.20
- Hamid, Abdul, 2003. “**Analisis Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan**”, Tesis Magister Manajemen, Ikopin, Bandung
- Handi Irawan,2000. **SWA 19/XVI/21September-40ktober 2000**, pp. 16
- Handoko, T. Hani dan Basu Swasta. 1997. **Manajemen Pemasaran: Analisa Perilaku Konsumen**. Yogyakarta: Edisi pertama, BPFE
- Handoko, T. Hani. 2001. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: BPFE .
- Hasibuan, M. 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. **Manajemen Personalia**. BPFE Yogyakarta
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A., 1994, “**Putting the Service-Profit Chain to Work**”, Harvard Business Review, Maret-April pp. 164-174.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. 1997. **The Service-Profit Chain**. USA: Simon & Schuster Inc.
- Hisyam, 2007. “**Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Pendidikan Tinggi dikaitkan dengan Kepuasan dan Loyalitas Mahasiswa di Sulawesi Selatan**”. Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Unhas. Makassar.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2000. “**Having Trouble with Your Strategy ? Then Map It**”. Harvard Business Review. January-February. 2000
- Kasmir, 2008. **Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya**. Edisi Revisi. PT Rajagrafindo. Persada, Jakarta
- Kerzner, Harold. 2004. **Project Management**. Baldwin-Wallace College Barea, Ohio.
- Komaruddin. 1993. **Manajemen Kantor Teori dan Praktek**. Bandung: Trigenda Karya
- Kreitner, Robert dan Angelo, Kinicki, 2003. **Perilaku Organisasi**. Penerjemah Ery Suandy, Jakarta: Salemba Empat

- Kuei, Madu, C.N., C.H. & Jacob, R.A. 1999, **An Empirical assesment of the Influence of Quality Dimension on Organizational Performance**. Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 19 (9)
- Lovelace, K. & Rosen, B., 1996. **"Differences in Achieving Person-Organization Fit Among Diverse Groups of Managers"**. Journal of Management, 22(5), 703-722
- Lovelock, Christopher, H., and Lauren K., Wright. 2002. **Service Marketing and Management**. Prentice Hall International, Inc. New Jersey
- Loveman, G.W. 1998. **"Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: an Empirical Examination of The Service Profit Chain in Retail Banking"**. Journal of Service Research, Vol. 1 No. 1, August, pp. 18-31
- Luthans, F., 2002. **Organizational behaviour** (9th ed). New York : McGraw Hill.
- Malthis, L, Robert and Jackson. H, John, 2000, **Manajemen Sumberdaya Manusia**, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Mangold, W. Glenn & Babakus, 1991, **Adapting the Servqual Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation, Health Service Research**, 26 (6).
- Martoyo, S. 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: BPFE
- Melcher, Arlyn J. 1994. **Struktur dan Proses Organisasi** jilid 1. Jakarta:Rineka Cipta
- Mellor, S., Mathieu, J. E., Barnes-Farrell, J. L., & Rogelberg, S. G., 2001. **"Employees Nonwork Obligations And Organizational Commitments: A New Way To Look At The Relationships"**. Human Resource Management Journal, 40, 75-88.
- Miller, L.M., 1987. **Manajemen Era Baru : Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Moderen**. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Mitchell, T.R., 1982, **People in Organization: in Introduction to Organization Behavior**, MC. Graw Hill Book Comp. Tokyo.
- Nadler, 1990. **The Handbook of Human Resource Management**. American Management Association. New York
- Nathan, Joshua D., and Art Whatley. 2006. **"Critical Theory : A Means for Transforming Organization Development."** Organization Development Journal 2, 24 (Summer 2006)
- Newman, K. Interrogating SERVQUAL: **a critical assesment of service banking quality measurement in a high street retail bank**. International Journal of Banking Marketing, Vol. 19, No. 3, pp. 126-139, 2001.

- Noe, A., Hollenbeck, John R , Gehart, Barry, Wright, Patrick M. 2004. **Human Resource Management**. Singapore : McGraw Hill Companies, Inc.
- O'Connor, T. J 2001. **Performance Management** - Electrical Wholesaling. Harlow : Prentice Hall.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. 1991 "People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit". **Academy of Management Journal**, 34(3), pp.487-516.
- Rivai, Veithzal,. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen, P. 1996. **Organizational Behaviour (7th ed)**. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta : PT Bhuana Ilmu Populer
- Rucci, J Anthony, Steven P.Kirn and Richard T,Quinn.1998. **The Employee Customer Profit Chain at Sears**. Harvard Business Review. Januari-Februari: 81-82.
- Saksono, Slamet. 1995. **Administrasi Kepegawaian**. Yogyakarta : Kanisius
- Schneider, B. & Bowen, D. 1995. **Winning the Service Game**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Schneider, B. & White, S.S., 2004. **Service Quality : Research Perspectives**. Seattle : Sage Publication
- Sheth, J. N., and A. Parvatiyar, 1995,"**Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences**," Journal of the Academy of Marketing Science, Volume.23, No.4, 255-271
- Siagian, S. P.,1998. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siehoyono, L. 2006, "Analisa Hubungan Latar Belakang Karyawan dan Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Karyawan di Hotel X Surabaya". **Jurnal Manajemen Perhotelan**, Vol. 2 No. 1, pp.18-26.
- Siehoyono, L. 2004. "Am I satisfied ?: Analysing theinfluence of employee backgrounds and internal service quality on employee satisfaction in economics faculty of Petra christian university, Surabaya.: Program Management Perhotelan
- Simamora, Bilson, 2001. **Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel**, Edisi Pertama, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Simamora, Henry, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, Bagian Penerbit STIE YKPN, Jogjakarta

- Soetjipto, Budi W, 1997, "Service Quality Pendekatan dan Berbagai Persoalan". **Manajemen Usahawan Indonesia, Usahawan No 01**, TH XXVI Januari, hh.19-24.
- Stoner, J. A.F, Freeman R. E., Gilbert J.R. Daniel R. 1996. **Manajemen**. Jilid 2. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Stoner, James A.F., 1993. **Manajemen** Edisi II (Revisi). Alih Bahasa : Alfonsius Sirait. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Stott, K. & Walker, A. 1995. **Teams Teamwork and Teambuilding**. Singapore: Prentice Hall.
- Sugiyono, 2002. **Statistika untuk Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS for Windows**. Bandung. Alfabeta
- Sule, E. 2002. "Keterkaitan antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan" dalam **Jurnal Akuntansi dan Manajemen Vol.2**, No.2, STIE YKPN, Yogyakarta
- Teguh Poeradisatra, 1999. **Swa 19/XV/23. September 8 Oktober 1999**, pp. **86-88**.
- Tilaar, H.A.R., 1997, **Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi**, Grasindo, Jakarta
- Umar, Husein. 2003. **Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Victoria Bellou, Andreas Andronikidis, 2008 "**The impact of internal service quality on customer service behaviour: Evidence from the banking sector**", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25 Iss: 9, pp.943 – 954
- Vroom, V. H. 1964. **Work and Motivation**. New York: Willey.
- Werther and Davis. 1996. **Human Resources and Personnel Management**. Fourth Edition. Singapore : Mc Graw-Hill.
- Winardi. 1990. **Asas-asas Manajemen**. Bandung : Penerbit Mandar Maju
- Wispondono, R.M. Moch., 2003. "Model Konfigurasi Organisasi dan Diskriminasi dalam Pencapaian Kinerja : Studi pada Perguruan Tinggi di Bandar Lampung". **Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial**. Vol. 38 No. 2
- Zeithaml Valarie A. Marry Jo Bitner, 2000, **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**, Irwin Mc Graw Hill
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. 1990. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. New York : The Free Press