



**PENGARUH KUALITAS LAYANAN INTERNAL DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN  
KINERJA KARYAWAN KANTOR PELAYANAN DAN  
PERBENDAHARAAN NEGARA (KPPN) KABUPATEN  
JEMBER, BONDOWOSO, DAN BANYUWANGI**

**TESIS**

**Oleh**

**Syamsul Arifin  
NIM 150820101028**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**



**PENGARUH KUALITAS LAYANAN INTERNAL DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN  
KINERJA KARYAWAN KANTOR PELAYANAN DAN  
PERBENDAHARAAN NEGARA (KPPN) KABUPATEN  
JEMBER, BONDOWOSO, DAN BANYUWANGI**

**TESIS**

diajukan guna melengkapi dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S2)  
dan mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh :

**Syamsul Arifin**  
**NIM 150820101028**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**

**PERSEMBAHAN**

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Ibunda Sanik dan Bapak Misnadi Tercinta
2. Bapak dan Ibu dosenku tercinta
3. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember



**MOTTO**

*Musisi harus menciptakan musik. Pelukis harus menggoreskan lukisannya. Penyair harus menulis sajaknya. Mereka harus melakukannya agar mencapai puncak kedamaian dalam diri mereka sendiri. Seseorang harus menjadi apa yang mereka bisa.*  
(Abraham Maslow)

*Kebahagiaan hidup yang sebenarnya adalah hidup dengan rendah hati.*  
(W.M. Thancheray)

*Urusan kita dalam kehidupan bukanlah untuk melampaui orang lain, tetapi untuk melampaui diri sendiri, untuk memecahkan rekor kita sendiri, dan untuk melampaui hari kemarin dengan hari ini.*  
(Stuart B. Johnson)

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama :SYAMSUL ARIFIN

NIM :150820101028

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Kualitas Layanan Internal Dan Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Dan Perbendaharaan Negara (KPPN) Kabupaten Jember, Bondowoso, Dan Banyuwangi” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Juli 2017

Yang menyatakan,

Syamsul Arifin

NIM. 150820101028

**HALAMAN PEMBIMBINGAN**

**TESIS**

**PENGARUH KUALITAS LAYANAN INTERNAL DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA  
KARYAWAN KANTOR PELAYANAN DAN PERBENDAHARAAN  
NEGARA (KPPN) KABUPATEN JEMBER, BONDOWOSO, DAN  
BANYUWANGI**

Oleh

Syamsul Arifin  
NIM 150820101028

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E.,M.Si  
NIP.197412122000122001

Dosen Pembimbing Anggota : Dewi Prihatini S.E., M.M., Ph.D.  
NIP.196903291993032001

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KUALITAS LAYANAN INTERNAL DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA  
KARYAWAN KANTOR PELAYANAN DAN PERBENDAHARAAN  
NEGARA (KPPN) KABUPATEN JEMBER, BONDOWOSO, DAN  
BANYUWANGI**

*The Influence of Internal Service Quality and Work Discipline To  
Organizational Commitment And Performance Kantor Pelayanan Dan  
Perbendaharaan Negara (KPPN) Jember, Bondowoso, and Banyuwangi  
Regency Employee*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Syamsul Arifin  
NIM : 150820101028  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

.....

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi S-2 Magister  
Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Ketua Penguji : Dr. Sri Wahyu Lelly HS.,S.E, M.Si  
NIP.19740502 200003 2 001 .....

Anggota I : Dr. Diah Yulisetiari M.Si  
NIP.19610729 198603 2 001 .....

Anggota II : Hadi Paramu MBA, Ph.D  
NIP. 19690120 199303 1002 .....

Foto  
4 x 6

Mengetahui / Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

Dr.Muhammad Miqdad, SE.,MM.,Ak.,CA.  
NIP. 197107271995121001

RINGKASAN

**Pengaruh Kualitas Layanan Internal Dan Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Dan Perbendaharaan Negara (KPPN) Kabupaten Jember, Bondowoso, Dan Banyuwangi.**; Syamsul Arifin; 150820101028; 2017; 125 Halaman; Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Manusia merupakan faktor yang menentukan berhasil dan tidaknya suatu organisasi untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Melihat pentingnya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka diperlukan penanganan tersendiri terhadap sumber daya manusia agar mereka dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, dengan begitu maka tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai dengan baik dan sesuai dengan rencana. Konsep pelayanan, dalam kaitannya dengan konsumen di internal organisasi atau instansi, atau dikenal dengan pelayanan internal didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pelayanan yang dilakukan di dalam organisasi kepada pegawai atau unit organisasi lain yang mampu dan berdayaguna dalam memberikan pelayanan eksternal. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong tumbuhnya komitmen organisasi, apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Kinerja menggambarkan tentang apa yang dikerjakan dan juga bagaimana cara mengerjakannya. Dengan begitu membuktikan bahwa penilaian dan juga pengawasan oleh organisasi perlu dilakukan kepada karyawan dalam proses berjalanya pekerjaan. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) adalah instansi vertikal Ditjen Perbendaharaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kanwil Ditjen Perbendaharaan, Direktur

Pengelolaan Kas Negara, atau Direktur Sistem Manajemen Investasi. Berdasarkan dari latar belakang masalah yang diuraikan tersebut, maka peneliti melakukan analisis mengenai pengaruh kualitas layanan internal dan disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso dan Banyuwangi.

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti, penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian deskriptif asosiatif yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu populasi pekerjaan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai atau karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang meliputi seluruh pegawai KPPN di Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi dengan jumlah responden yang ada di dalam populasi penelitian ini adalah sebesar 79 orang. Untuk menjawab pertanyaan hipotesis dan mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening serta interaksi keduanya terhadap variabel dependen yang terdapat pada model yang telah dikembangkan maka dilakukan pengujian statistik yaitu dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Pengujian berbasis analisis jalur dilakukan dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) yang merupakan salah satu metode statistika *Structural Equation Model* (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing value*), dan multikolinearitas.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semua hipotesis diterima yang berarti bahwa kualitas layanan internal dan disiplin kerja berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasional.

**SUMMARY**

**The Influence of Internal Service Quality and Work Discipline To Organizational Commitment And Performance Kantor Pelayanan Dan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jember, Bondowoso, and Banyuwangi Regency's Employee;** Syamsul Arifin; 150820101028; 2017; 125 pages; Magister Management Faculty of Economics and Business Jember University

Human being is the determining factor of successful or not an organization to implement activities in order to achieve organizational goals. Saw the importance of people in reaching its objectives company then required its own handling of human resources to enable them to work in accordance with what is expected by the company, the its intended purpose will be achieved well and according to a plan. The concept of service in relation to consumers in internal organization or agencies otherwise known as internal service defined as a series of events the service is in the organization for employees or units other organizations that available and valueable in providegiving external service. Discipline must prevail in an organization company because without the support of employee good discipline, it is difficult for companies to make it. So discipline is the key the success of an enterprise its. Employees that possess of high involvement in work and have no need quit a company, so this is the capital base of the growing commitment to encourage, organization when commitment someone high hence performance will be better. Performance part of what they do and how to do it. Thus proving that assessment and also controlling by the organization necessary to employees in the process of work. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) being agencies vertical treasury directorate general below and responsible directly to head of the treasury directorate general, director of the treasury management, or director investment management system. Virtue of background outlined the problem, then the researcher an analysis of internal influence the quality of services and work discipline on the performance of them through the

organizational commitment Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jember, Bondowoso and Banyuwangi regency.

Based on the background problems and joint problem, characteristic of problems out this research can classified as descriptive associative research who used a quantitative approach. Researchers conduct research on current facts from a population work on Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jember, Bondowoso, and Banyuwangi regency. The population of research is all employees Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jember, Bondowoso and Banyuwangi regency which includes all KPPN employees in Jember, Bondowoso, and banyuwangi regency with the number of respondents is in the population research is worth 79. To answer the hypothesis question and know how far independent variable influence on intervening variables and interaction them on variables dependent that is on the model which has been developed then done testing statistics that is by using the path analysis. Based on analysis tests conducted by the use of a Partial Least Square (PLS) analysis that is one of Structural Equation Model (SEM) statistical method based variant is designed to finish multiple regression when it specific problems on data, as small size sample, the missing data (missing value), and multicollinearity.

The results of this study proves that all hypothesis accepted that internal service quality and work discipline influential directly and indirectly on work performance through organizational commitment.

## PRAKATA

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Kualitas Layanan Internal Dan Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Dan Perbendaharaan Negara (KPPN) Kabupaten Jember, Bondowoso, Dan Banyuwangi.”. Penyusunan tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Progam Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Dalam penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan semua pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

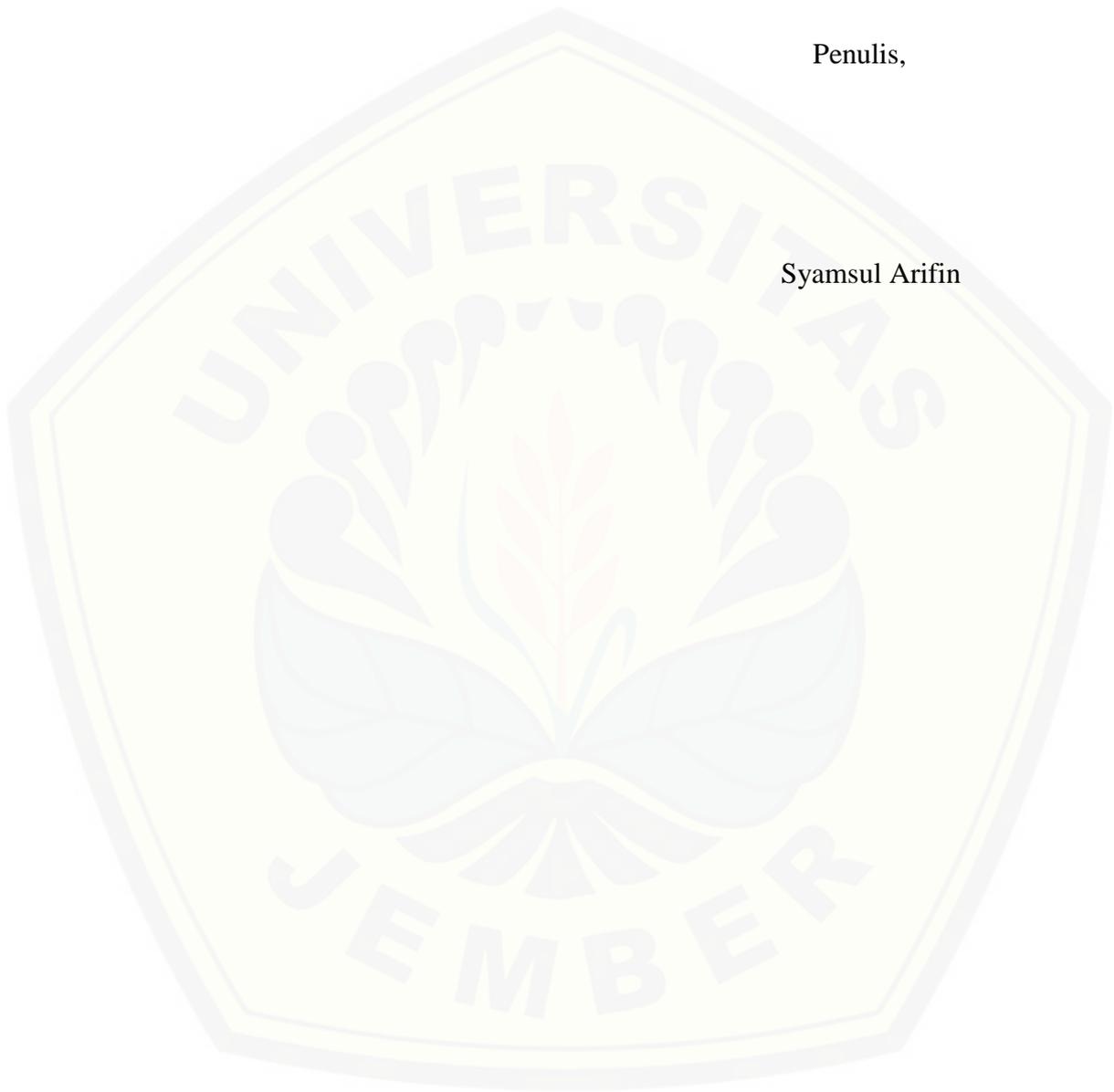
1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M.,Ak.,CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Hari Sukarno M.M, selaku Ketua Program Studi Magister Ekonomi Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahnya dalam menyelesaikan tesis ini dan Dewi Prihatini S.E., M.M., Ph.D selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian tesis ini.
4. Dr. Sri Wahyu Lelly HS., S.E, M.Si selaku Ketua Penguji, Dr. Diah Yulisetiarini M.Si, dan Hadi Paramu MBA, Ph.D, selaku dosen penguji anggota yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk menguji hingga tesis ini dapat menjadi sebuah karya tulis yang sempurna.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan juga Program Pasca Sarjana Universitas Jember.

Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan tesis ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, Juli 2017

Penulis,

Syamsul Arifin



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
RINGKASAN.....	viii
SUMMARY .....	x
PRAKATA .....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
<b>1.1 Latar Belakang Masalah</b> .....	1
<b>1.2 Perumusan Masalah</b> .....	6
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian</b> .....	7
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>2.1 Kajian Teori</b> .....	9
2.1.1 Pengertian Kualitas Layanan Internal .....	9
2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan.....	13
2.1.3 Prinsip-prinsip Kualitas Pelayanan.....	14
2.1.4 Dimensi Kualitas Pelayanan.....	15
2.1.5 Pengertian Disiplin Kerja.....	16
2.1.6 Komponen Disiplin Kerja.....	17
2.1.7 Elemen Disiplin Kerja.....	18
2.1.8 Pengertian Komitmen Organisasional.....	19
2.1.9 Dimensi Komitmen Organisasional.....	20
2.1.10 Pengertian Kinerja.....	22
2.1.11 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	22
2.1.12 Penilaian Kinerja.....	23
2.1.13 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	24

<b>2.2</b>	<b>Pengaruh Antar Variabel</b> .....	25
2.2.1	Pengaruh Kualitas Layanan Intrnal terhadap Kinerja .....	25
2.2.2	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja.....	26
2.2.3	Pengaruh Kualitas Layanan Intrnal Terhadap Komitmen Organisasional.....	27
2.2.4	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasional .....	29
2.2.5	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja.....	30
<b>2.3</b>	<b>Penelitian Terdahulu</b> .....	31
<b>2.4</b>	<b>Kerangka Konseptual</b> .....	35
<b>2.5</b>	<b>Hipotesis</b> .....	36
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>		
<b>3.1</b>	<b>Rancangan Penelitian</b> .....	41
<b>3.2</b>	<b>Populasi dan Sampel</b> .....	41
<b>3.3</b>	<b>Jenis dan Sumber Data</b> .....	42
<b>3.4</b>	<b>Metode Pengumpulan Data</b> .....	42
<b>3.5</b>	<b>Identifikasi Variabel</b> .....	42
<b>3.6</b>	<b>Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran</b> .....	43
<b>3.7</b>	<b>Metode Analisis Data</b> .....	44
3.7.1	Uji Validitas.....	44
3.7.2	Uji Realibilitas.....	44
3.7.3	Uji Asumsi Klasik.....	46
3.7.4	Pengujian Hipotesis.....	48
<b>BAB 4. HASIL PENELITIAN</b>		
<b>4.1.</b>	<b>Latar Belakang Objek Penelitian</b> .....	50
4.1.1.	Gambaran Umum Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.....	50
4.1.2.	Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.....	52
<b>4.2.</b>	<b>Deskripsi Objek Penelitian</b> .....	55
4.2.1.	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	55
4.2.2.	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	56
4.2.3.	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	57
4.2.4.	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	58
<b>4.3.</b>	<b>Analisis Statistik Deskriptif</b> .....	59
<b>4.4.</b>	<b>Analisis Data</b> .....	61
4.4.1	Evaluasi <i>Measurement (Outer) Model</i> .....	61
4.4.1.1	<i>Convergent Validity</i> .....	62
4.4.1.2	<i>Discriminant Validity</i> .....	63
4.4.1.3	<i>Composite Reliability dan Cronbach's Alpha</i> .....	65
4.4.2	Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	65
<b>4.5.</b>	<b>Pengujian Hipotesis</b> .....	70
4.5.1.	Pengujian Hipotesis Pertama.....	70
4.5.2.	Pengujian Hipotesis Kedua.....	71
4.5.3.	Pengujian Hipotesis Ketiga.....	71
4.5.4.	Pengujian Hipotesis Keempat.....	71
4.5.5.	Pengujian Hipotesis Kelima.....	72

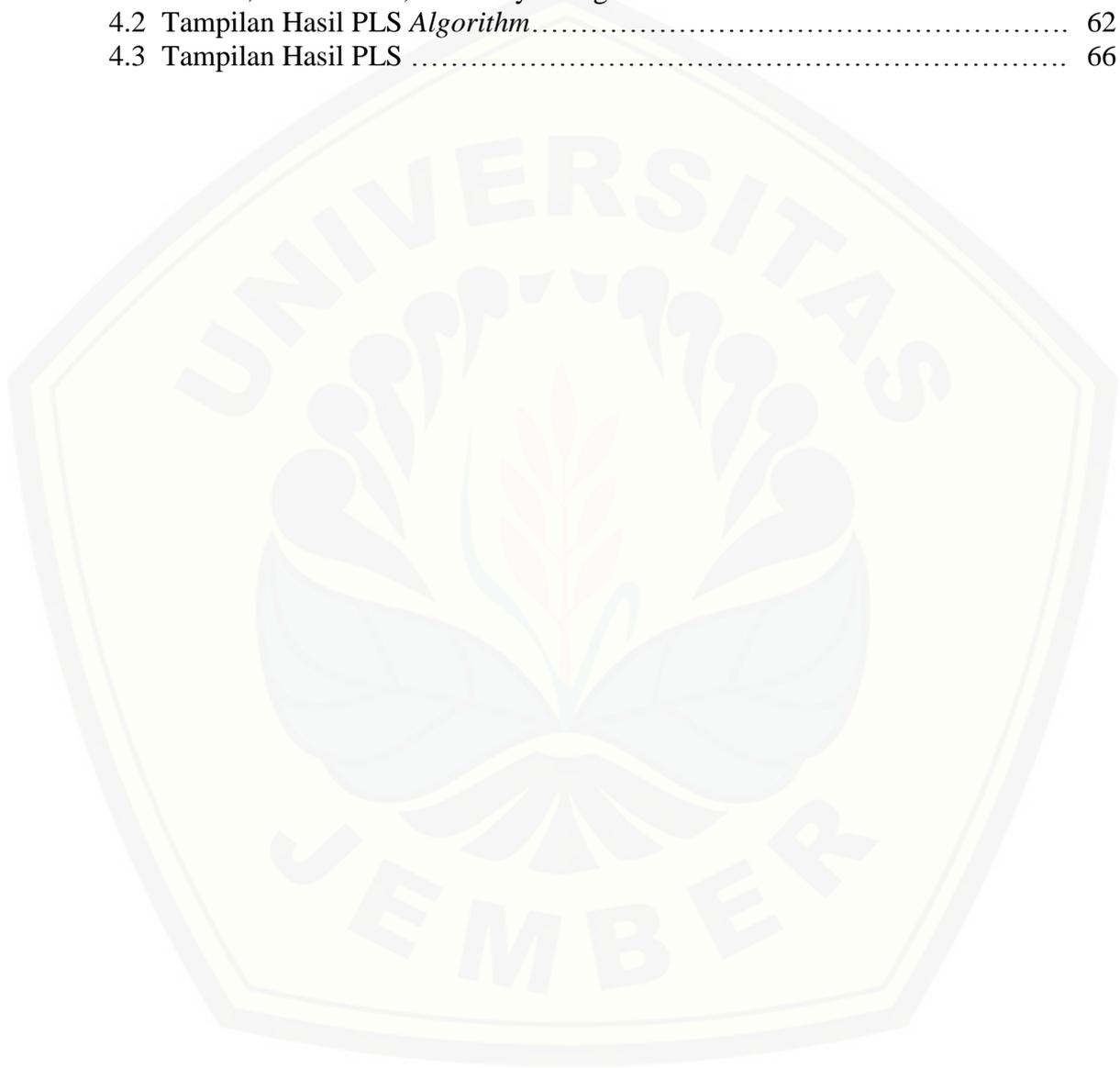
<b>4.6. Pembahasan.....</b>	<b>72</b>
4.6.1. Pengaruh Kualitas Layanan Internal Terhadap Kinerja.....	72
4.6.2. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja.....	73
4.6.3. Pengaruh Kualitas Layanan Internal Terhadap Komitmen Organisasional.....	75
4.6.4. Pengaruh Disiplin Terhadap Komitmen Organisasional.....	76
4.6.5. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja.....	77
4.6.6. Pengaruh Kualitas Layanan Internal Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional.....	78
4.6.7. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional.....	80
<b>4.7. Keterbatasan.....</b>	<b>81</b>
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
<b>5.1 Kesimpulan.....</b>	<b>82</b>
<b>5.2 Saran.....</b>	<b>83</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	31
4.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin .....	55
4.2 Karakteristik responden berdasarkan usia.....	56
4.3 Karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan .....	57
4.4 Karakteristik responden berdasarkan lama kerja.....	58
4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden.....	59
4.6 AVE dan <i>outer loading</i> .....	62
4.7 <i>Cross Loading</i> .....	64
4.8 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> .....	65
4.9 <i>Path Coefficients</i> (Mean, STDEV, t-Value).....	67
4.10 <i>Bootstrapping Path Coefficients</i> (Mean, STDEV, t-Value).....	68
4.11 <i>Indirect Effect</i> .....	68
4.12 <i>Total Effect</i> .....	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Proses Berpikir.....	35
2.2 Kerangka Konseptual.....	36
4.1 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.....	54
4.2 Tampilan Hasil PLS <i>Algorithm</i> .....	62
4.3 Tampilan Hasil PLS .....	66



**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuesioner
2. Rekapitulasi Jawaban Responden
3. Distribusi Frekuensi
4. *Outer Model*
5. *Inner Model*



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era global saat ini, semua negara di berbagai belahan dunia dituntut untuk mengikuti kemajuan di semua bidang, baik di bidang teknologi, bidang informasi bahkan di bidang sumber daya manusia. Peningkatan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang sangat penting dalam organisasi agar organisasi tersebut dapat tetap mempertahankan kelangsungan hidupnya. Serangkaian kebijakan ditetapkan oleh pemerintah maupun swasta agar mampu mengembangkan sumber daya manusia yang dapat mengikuti persaingan kompetitif antar perusahaan atau organisasi. Manusia merupakan faktor yang menentukan berhasil dan tidaknya suatu organisasi untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Jika sumber daya manusia diharapkan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, maka organisasi harus memanfaatkan sumber daya manusia itu secara lebih efektif dan efisien dengan cenderung ke arah peningkatan kinerja karyawan.

Karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagai penggerak aktivitas yang ada dalam perusahaan agar tujuan tersebut dapat dicapai dengan baik, karyawan perlu didorong untuk lebih giat dan lebih baik dalam bekerja. Melihat pentingnya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka diperlukan penanganan tersendiri terhadap sumber daya manusia agar mereka dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, dengan begitu maka tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai dengan baik dan sesuai dengan rencana.

Konsep tentang kualitas pelayanan menurut Lewis dan Booms didefinisikan sebagai ukuran seberapa baik tingkat pelayanan yang diberikan, serta sesuai dengan ekspektasi pelanggan atau pengguna layanan (Tjiptono, 2005:121). Artinya bahwa kualitas pelayanan bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan atau pengguna layanan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan atau pengguna layanan. Dalam perusahaan jasa, menurut Cronin dan Taylor (1992), pemenuhan kebutuhan dan

keinginan pelanggan jasa tidak selalu tergantung pada harga, tetapi didasarkan secara konseptual, pada penggabungan dari atribut kualitas jasa dan harga. Konsep pelayanan, dalam kaitannya dengan konsumen di internal organisasi atau instansi, atau dikenal dengan pelayanan internal didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pelayanan yang dilakukan di dalam organisasi kepada pegawai atau unit organisasi lain yang mampu dan berdayaguna dalam memberikan pelayanan eksternal. Strauss (Bellou dan Andronikidis, 2008) menyatakan bahwa kualitas layanan internal ditandai oleh sikap orang-orang terhadap satu sama lain dan cara orang melayani satu sama lain dalam organisasi dan sebuah hal yang penting dalam meningkatkan kualitas layanan eksternal. Cronin dan Taylor (1992) juga menjelaskan ada beberapa faktor yang terkandung dalam kualitas layanan internal seperti tipe manajemen, komunikasi antar departemen yang ada, *reward*, *training*, *job description* yang jelas dan tanggung jawab yang tepat, sangat berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan dalam bekerja dimana pada akhirnya akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Singh (2015) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal dapat mempengaruhi performa kerja anggota kepolisian kerajaan Malaysia, dimana harapan dari dilakukannya penelitian ini dan penerapannya adalah untuk memahami kualitas pelayanan internal berhubungan dengan kinerja karyawan dengan hasil yang menerangkan bila institusi ingin meningkatkan performa anggota kepolisian kerajaan maka hendaknya atasan memperhatikan tingkat kepuasan kerja yang dihasilkan dari kualitas pelayanan internal yang baik, karena kualitas pelayanan yang baik akan meningkatkan tingkat kepuasan anggota kepolisian dalam bekerja sehingga akan meningkatkan performa kerja anggota polisi tersebut. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Harati (2013) yaitu bahwa titik awal dari kualitas layanan internal dalam suatu organisasi adalah menyediakan layanan berkualitas tinggi diantara para staf organisasi dan memperhatikan hal ini bisa mempengaruhi kinerja organisasi.

Lateiner (Sutrisno, 2011:87) mendefinisikan disiplin adalah tindakan yang dilakukan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam

suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan. Hilangnya disiplin kerja akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas tugas pekerjaan yang jika kedisiplinan tidak ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang ditetapkan tidak akan dapat dicapai secara efektif dan efisien (Warsono, 1985). Sutrisno (2009:86) mendefinisikan disiplin adalah sikap hidup dan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab terhadap kehidupan, tanpa paksaan dari luar. Sikap dan perilaku ini dianut berdasarkan keyakinan bahwa hal itu bermanfaat bagi diri sendiri dan masyarakat. Hal ini berkaitan dengan kemauan dan kemampuan seseorang menyesuaikan dan mengendalikan dirinya agar sesuai dengan norma, aturan, hukum, dan kebiasaan yang berlaku dalam lingkungan sosial budaya setempat. Menurut peraturan pemerintah RI nomor 53 tahun 2010 disiplin pegawai negeri sipil:

“disiplin pegawai sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam undang-undang atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar maka akan dijatuhi hukuman kedisiplinan”.

Ada 15 larangan bagi pegawai negeri sipil pada peraturan pemerintah RI nomor 53 tahun 2010 pasal 3 ada 17 kewajiban dan di pasal 4, antara lain masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja. Terkait penelitian tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan ada dua hasil yang berbeda. Pertama, Yuniapura (2013) menyatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa disiplin kerja yang merupakan bagian dari lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja pelayanan pada objek penelitian. Dengan demikian motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan. Namun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh peneliti diantaranya Mamik (2010); Murty dan Hudiwinarsih (2012); Ali, Abrar, dan Haider (2012). Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi organisasi dan tujuannya (Kreitner dan Kinicki, 2008). Komitmen organisasi identik dengan rasa kecintaan yang mengikat seseorang terhadap organisasi atau perusahaan dimana seorang tersebut berkontribusi. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong tumbuhnya komitmen organisasi, apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Secara umum hasil penelitian mengenai komitmen organisasi terhadap kinerja adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan diantara keduanya. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Qaisar, Rehman, dan Suffyan (2012); Atmojo (2012); Memari, Mahdieh, dan Marnani (2013) yang menyebutkan adanya hasil yang sama bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian yang berbeda dihasilkan oleh Handayani (2008) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berdampak negatif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan departemen produksi PT. Sampoerna, Tbk.

Menurut Rivai dan Basri (2005) Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian karyawan dalam sebuah organisasi dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya. Selain hasil kerja, kinerja juga menggambarkan tentang proses berlangsung pekerjaan. Seperti yang dijelaskan menurut Wibowo (2007) bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja menggambarkan tentang apa yang dikerjakan dan juga bagaimana cara mengerjakannya. Dengan begitu membuktikan bahwa penilaian dan juga pengawasan oleh organisasi perlu dilakukan kepada karyawan dalam proses berjalanya pekerjaan.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) adalah instansi vertikal Ditjen Perbendaharaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kanwil Ditjen Perbendaharaan, Direktur Pengelolaan Kas Negara, atau Direktur Sistem Manajemen Investasi. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 134/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan bahwa tugas KPPN adalah melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan atau dari kas Negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. KPPN adalah kantor pelayanan perbendaharaan negara, salah satu fungsi dari KPPN adalah melayani setiap instansi pemerintahan dalam melakukan pembayaran. Artinya instansi yang berada di bawah naungan departemen keuangan ini adalah memberikan pelayanan terhadap instansi lainnya. Pelaksanaan pelayanan beberapa KPPN yang ada mendapat laporan negatif dari pengguna layanan dimana petugas yang melayani dianggap bersikap kurang menyenangkan, yang terlihat adalah sikap acuh tak acuh dan arogan, sehingga atas tuntutan *stakeholder* tentang perbaikan pelayanan publik dan semangat reformasi birokrasi, Direktur Jenderal Perbendaharaan mengeluarkan surat Nomor S-8007/PB/2012 tanggal 4 Oktober 2012 perihal Pelaksanaan *Quality Assurance* Reformasi Birokrasi Ditjen Perbendaharaan untuk melakukan perubahan dalam program penataan SDM, program penguatan pengawasan, program penguatan akuntabilitas kinerja, dan program peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Karesidenan Besuki yang meliputi KPPN Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi adalah KPPN Tipe A2, yaitu salah satu unit kerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang merupakan Kuasa Bendahara Umum Negara (BUN) di daerah yang melaksanakan fungsi pengelolaan Penerimaan dan Pengeluaran melalui dan dari rekening Kas Negara serta menyusun Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) sebagai Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran (APBN). Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso dan Banyuwangi saat ini telah menerapkan siklus *Plan, Do, Check, dan Action*

(PDCA) dalam setiap kebijakannya, dan hal ini terlihat tercermin dari setiap aktifitas yang dilaksanakan dalam tahapan proses pekerjaan antara lain mengidentifikasi pelanggan, kebutuhan konsumen dalam pemenuhan kebutuhan serta kepuasan mereka (*Plan*), melaksanakan rencana kerja yang telah ditetapkan Direktur Jenderal Perbendaharaan (*Do*), secara proaktif melaporkan setiap kendala-kendala teknis yang terjadi sehubungan dengan pelaksanaan rencana kerja tersebut (*Check*), dan mempelajari hasil dari efek perubahan serta mengkomunikasikan perubahan yang terjadi dan melakukan sosialisasi kepada seluruh pegawai maupun *stakeholders* mengenai hal-hal yang terasa kurang (*Act*).

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang diuraikan tersebut, maka peneliti melakukan analisis mengenai pengaruh kualitas layanan internal dan disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso dan Banyuwangi.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. apakah Kualitas Pelayanan Internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi?
- b. apakah Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi?
- c. apakah Kualitas Pelayanan Internal berpengaruh terhadap komitmen organisasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi?
- d. apakah Disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi?
- e. apakah Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi?

- f. apakah Kualitas Pelayanan Internal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi?
- g. apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. mengetahui dan menganalisis pengaruh Kualitas Pelayanan Internal terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.
- b. mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.
- c. mengetahui dan menganalisis pengaruh Kualitas Pelayanan Internal terhadap Komitmen Organisasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.
- d. mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.
- e. mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.
- f. mengetahui dan menganalisis pengaruh Kualitas Pelayanan Internal terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.
- g. mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

a. bagi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara

Menjadi sumber informasi dan sumbangan pemikiran bagi Kepala Kantor dalam mengambil kebijakan terutama dalam memaksimalkan kinerja pegawai dan meningkatkan komitmen pegawai.

b. bagi akademisi

Memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan konsep kualitas layanan internal dan disiplin kerja dalam kaitannya dengan komitmen serta kinerja karyawan yang memang perlu telaah lanjut guna menghasilkan konsep baru.

c. peneliti selanjutnya

Dapat digunakan sebagai tambahan wawasan dan sumber rujukan tentang teori kualitas layanan internal dan disiplin kerja yang dapat meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Teori

#### 2.1.1 Pengertian Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan, oleh Lewis dan Booms (Tjiptono, 2005:121) didefinisikan sebagai ukuran seberapa baik tingkat pelayanan yang diberikan, serta sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Artinya bahwa kualitas pelayanan bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut Sutedja (2007:5) pelayanan atau servis dapat diartikan sebagai sebuah kegiatan atau keuntungan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain. Menurut Gronroos (Ratminto, 2005:2) pelayanan adalah suatu aktifitas atau serangkaian aktifitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi layanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan. Dari beberapa pengertian menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan adalah ukuran seberapa bagus upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan.

Parasuraman (Tjiptono, 2005:121) mengemukakan dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan yaitu:

- a. pada konteks kualitas (barang dan jasa) dan kepuasan, telah tercapai konsensus persepsi pelanggan atas layanan yang nyata mereka terima (*perceived service*). Kualitas harus dimulai dari kebutuhan konsumen dan berakhir pada persepsi pelanggan hal ini berarti bahwa citra kualitas baik yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi pelanggan.
- b. layanan yang sesungguhnya diharapkan atau diinginkan (*expected service*) memiliki peranan yang besar sebagai faktor perbandingan evaluasi. Dengan demikian, kualitas pelayanan dapat diukur dari perbandingan antara *expected service* dan *perceived service*. Menurut Hallowel (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 layanan eksternal terhadap pelanggan, harus terlebih dahulu melayani kebutuhan organisasi internal, yakni para karyawan. Pendapat ini secara jelas menyiratkan pentingnya kualitas pelayanan internal.

Groonroos (1984) dan Parasuraman memberikan pengertian bahwa kualitas pelayanan didefinisikan sebagai hasil perbandingan antara harapan konsumen mengenai sebuah pelayanan dengan persepsi mereka mengenai pelayanan yang dirasakan (Yusoff dan Baharun, 2008). Definisi serupa diutarakan juga oleh Zeithaml dan Bitner (1996) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah pelayanan yang unggul atau prima relatif terhadap atau berdasarkan harapan konsumen (Yusoff dan Baharun, 2008). Dari definisi tersebut terlihat bahwa persepsi konsumen (terhadap layanan yang dirasakan) sebagai pihak yang dilayani merupakan salah satu determinan dalam menilai kualitas sebuah pelayanan. Konsep pelayanan, dalam kaitannya dengan konsumen di internal organisasi atau instansi, atau dikenal dengan pelayanan internal didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pelayanan yang dilakukan di dalam organisasi kepada pegawai atau unit organisasi lain yang mampu dan berdayaguna dalam memberikan pelayanan eksternal. Strauss (Bellou dan Andronikidis, 2008) menyatakan bahwa kualitas layanan internal ditandai oleh sikap orang-orang terhadap satu sama lain dan cara orang melayani satu sama lain dalam organisasi dan sebuah hal yang penting dalam meningkatkan kualitas layanan eksternal.

Menurut Richard Beevers ada tiga determinan dari pelayanan pelanggan yang prima (Islami, 2012) yaitu:

a. orang (sumber daya manusia)

Orang atau sumber daya manusia yang ada di organisasi publik tersebut mulai dari tingkat atas sampai dengan yang berada di garis depan harus memiliki budaya dan jiwa pelayanan yang tinggi. Orang-orang yang berada di tingkat atas harus memiliki kepemimpinan yang kuat untuk menetapkan dengan jelas bahwa pelayanan prima merupakan tujuan yang hendak dicapai. Selanjutnya

para pimpinan harus memberikan contoh tauladan sehingga nilai pelayanan menjadi nilai yang hidup dalam keseharian dalam organisasi tersebut. Orang-orang dalam organisasi tersebut harus sama-sama menyadari bahwa pelayanan prima bukan sekedar jargon saja.

b. proses bisnis

Organisasi publik harus melakukan reformasi birokrasi dengan menata ulang proses bisnisnya. Standar Pelayanan Minimum (SPM) untuk masing-masing jenis pelayanan yang diberikan harus ditetapkan dengan memperhatikan ekspektasi penerima pelayanan. *Standard Operating Procedures* (SOP) atau proses operasi standar untuk masing-masing jenis pelayanan harus dibuat sehingga terlihat dengan jelas siapa melakukan apa. Dengan adanya SOP maka pelaksanaan pelayanan tidak tergantung pada siapa yang melakukannya. Dengan demikian, siapapun yang melakukan pelayanan tersebut penerima pelayanan akan mendapatkan standar pelayanan yang sama.

c. teknologi

Pembekalan teknologi seperti teknologi operasional dan informasi diberikan agar orang-orang yang ada dalam suatu organisasi publik dapat melaksanakan proses pelayanan sesuai dengan prosedur operasi standar dan mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan meningkatnya volume jumlah transaksi atau frekuensi pelayanan yang harus diberikan maka proses pelayanan yang dibangun harus dengan memanfaatkan teknologi informasi secara maksimal. Salah satu variabel penting yang akan menentukan kepuasan para penerima pelayanan adalah kecepatan dan ketepatan waktu pelayanan. Teknologi informasi harus dibangun dan digunakan semaksimal mungkin untuk memungkinkan para pemberi pelayanan di garis depan dapat memberikan pelayanan prima. Informasi yang dibutuhkan oleh orang-orang yang ada di garis depan harus dapat dengan cepat dan mudah diakses sehingga memungkinkan mereka untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsi pelayanannya dengan baik dan cepat.

Ketiga determinan tersebut harus dipandang sebagai lingkaran yang saling beririsan (*overlapping*). Daerah di mana ketiga lingkaran tersebut saling beririsan itulah yang dinamakan “*sweet spot of service quality*” yang dicapai bila ketiga determinan tersebut berjalan dengan harmoni sesuai dengan standar atau ekspektasi dari pelanggan. Ekspektasi pelanggan harus dijadikan barometer dalam menetapkan standar pelayanan yang diberikan. Pelayanan prima hanya akan tercapai apabila organisasi pemberi pelayanan mampu untuk memberikan pelayanan lebih dari ekspektasi pengguna pelayanan. Dengan mengembangkan ketiga determinan penting tersebut maka pelayanan yang prima akan sangat mungkin dilakukan oleh suatu organisasi publik. Sinergi ketiga unsur yaitu orang-orang yang mempunyai jiwa pelayanan yang tinggi dengan ditunjang bisnis proses yang sederhana dan ringkas serta didukung juga dengan teknologi yang tepat guna dan handal maka akan terciptalah apa yang dinamakan sebagai “*sweet spot of service quality*”. Dengan demikian pelayanan yang diterima para penerima atau pengguna pelayanan akan dapat melebihi harapan mereka.

Gronroos (1990) menghimpun beberapa kerangka konsep yang berkaitan dengan kualitas pelayanan yang prima ke dalam tujuh variabel berikut ini:

a. *professionalism and skills*

Klien dapat merasakan bahwa penyedia layanan, para pegawai, sistem operasi dan seluruh sumber daya yang dimiliki penyedia layanan memiliki pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan klien secara profesional.

b. *attitudes and behaviour*

Klien dapat merasakan bahwa para pegawai yang dimiliki penyedia layanan memberi perhatian yang tulus, memiliki semangat untuk membantu dan bersahabat.

c. *accessibility and flexibility*

Klien dapat merasakan bahwa penyedia layanan memiliki tempat, jam kerja, pegawai dan sistem operasional yang didesain untuk memudahkan para klien untuk mengakses atau mendapatkan layanan dan juga dipersiapkan untuk dapat fleksibel sesuai dengan keinginan klien.

d. *reliability dan trustworthiness*

Klien dapat merasakan bahwa apapun yang terjadi, penyedia layanan tetap dapat diandalkan dan dapat dipercaya serta dapat memenuhi janjinya dalam memenuhi harapan klien.

e. *service recovery*

Klien dapat merasakan bahwa kapanpun terjadi sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak dapat diprediksi, penyedia layanan akan bertindak secara cepat dan aktif untuk meminimalisir kemungkinan buruk yang mungkin terjadi dan dapat memberikan solusi terbaik terhadap masalah yang dihadapi.

f. *serviscape*

Klien dapat merasakan bahwa semua fasilitas fisik yang disediakan oleh penyedia layanan dapat memberikan kepuasan kepada klien.

g. *reputation dan credibility*

Klien percaya bahwa penyedia layanan dapat dipercaya dalam memberikan layanan dan memiliki kinerja yang baik.

### 2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan

Menurut Nasution (2008:47) secara garis besar terdapat dua jenis kualitas layanan yaitu:

a. kualitas layanan internal

Kualitas layanan internal berkaitan dengan interaksi jajaran pegawai perusahaan dengan berbagai fasilitas yang tersedia. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan internal, antara lain:

- 1) pola manajemen umum organisasi atau perusahaan
- 2) penyediaan fasilitas pendukung.
- 3) pengembangan sumber daya manusia.
- 4) iklim kerja dan keselarasan hubungan kerja.
- 5) pola insentif.

b. kualitas pelayanan eksternal

Mengenai kualitas layanan kepada pelanggan eksternal, kita boleh berpendapat bahwa kualitas layanan ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain:

- 1) faktor yang berkaitan dengan penyediaan jasa
  - 2) pola layanan dan tata cara pembentukan jasa tertentu.
  - 3) pola layanan distribusi jasa.
  - 4) pola layanan penjualan jasa.
  - 5) pola layanan dalam penyampaian jasa.
- c. faktor yang berkaitan dengan penyediaan barang.
- 1) Pola layanan dan pembuatan barang berkualitas atau penyediaan barang berkualitas.
  - 2) Pola layanan pendistribusian barang.
  - 3) Pola layanan penjualan barang.
  - 4) Pola pelayanan purna jual.

### 2.1.3 Prinsip-prinsip Kualitas Pelayanan

Pelayanan yang diberikan akan berkualitas jika setiap pelayanan telah dibekali prinsip-prinsip pelayanan. Berikut ini akan dijelaskan prinsip-prinsip pelayanan yang harus dipahami dan dimengerti oleh pelayanan, seperti yang diungkapkan oleh Kasmir (2009:279) yaitu:

- a. berpakaian dan berpenampilan  
Petugas harus mengenakan baju dan celana yang sepadan dengan kombinasi yang menarik
- b. percaya diri dan bersikap akrab, dan penuh dengan senyum.  
Petugas harus memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Bersikap akrab dengan pelanggan seolah-olah sudah kenal lama.
- c. menyapa dengan lembut.  
Petugas harus segera menyapa dan kalau sudah bertemu sebelumnya bertegur sapa dengan menyebut namanya, namun jika belum kenal dapat menyapa dengan menyebut bapak atau ibu dan menanyakan apa yang bisa dibantu.
- d. tenang, sopan, hormat, dan tekun.  
Petugas saat melayani pelanggan dalam keadaan tenang, tidak terburu-buru, sopan santun dalam bersikap, menunjukkan sikap menghormati pelanggan, tekun mendengar, sekaligus berusaha memahami keinginannya.

e. berbicara dengan baik dan benar.

Petugas menggunakan bahasa Indonesia yang benar atau bahasa daerah yang benar pula dalam berkomunikasi dengan pelanggan.

f. tampak bergairah.

Petugas menunjukkan pelayanan yang prima, seolah-olah memang sangat tertarik dengan keinginan dan kemauan pelanggan.

g. tidak menyela pembicaraan.

Petugas harus memperhatikan pada saat pelanggan sedang bicara, berusaha untuk tidak menyela pembicaraan, dan menghindari kalimat yang bersifat teguran atau sindiran.

h. mampu meyakinkan pelanggan.

Petugas harus mampu meyakinkan pelanggan dengan argumen yang masuk akal.

i. meminta bantuan jika tidak sanggup.

Jika ada pertanyaan atau permasalahan yang tidak sanggup dijawab atau diselesaikan oleh petugas, petugas harus berusaha meminta bantuan kepada petugas lain yang mampu mengatasi pertanyaan atau permasalahan tersebut.

j. informasi pelayanan bila belum dapat melayani

Bila petugas belum dapat melayani, hendaknya memberitahukan kapan akan dilayani.

#### **2.1.4 Dimensi Kualitas Pelayanan**

Menurut Tjiptono (2002:70) mengemukakan bahwa dari sepuluh dimensi kualitas pelayanan yang ada sebelumnya dapat dirangkum menjadi lima dimensi pokok, kelima dimensi pokok tersebut meliputi:

a. bukti tampilan (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.

b. kehandalan (*reability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.

c. daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keyakinan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap.

- d. jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
- e. empati (*emphaty*), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

### 2.1.5 Pengertian Disiplin Kerja

Secara etimologis disiplin berasal dari bahasa Inggris “*Diciple*” yang berarti penganut atau penganut ajaran, latihan dan sebagainya. Terdapat beberapa pendapat mengenai disiplin kerja yang dikemukakan oleh para ahli. Disiplin kerja didefinisikan beberapa kategori, diantaranya berdasarkan karyawan atau pegawai dan berdasarkan manajemen. Berikut beberapa pendapat para ahli mengenai disiplin kerja berdasarkan pegawai yaitu disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku (Asmiarsih 2006:23). Menurut Mangkuprawira (2007:122), kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan – aturan perusahaan. Semakin disiplin maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Menurut Lateiner (Sutrisno, 2011:87), disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah merupakan bentuk ketaatan dan perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun peraturan-peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan, dan diberlakukan dalam suatu organisasi.

### 2.1.6 Komponen Disiplin Kerja

Berikut jenis-jenis Disiplin kerja menurut Simamora (2004) yaitu:

a. disiplin preventif

Kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar aturan, sehingga segala penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara ini karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

b. disiplin progresif

Perusahaan bisa menerapkan, suatu kebijaksanaan disiplin progresif, yang berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum mengambil sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Disiplin progresif juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan.

c. disiplin korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut, Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk tindakan dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara singkat sebagai berikut:

- 1) untuk memperbaiki pelanggar.
- 2) untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan hal yang sama.
- 3) untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

d. aturan kompor panas

Suatu pedoman yang sangat berguna untuk disiplin korektif adalah aturan “kompor-panas”. Aturan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya memiliki ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas. Karakteristik-

karakteristik tersebut adalah bahwa disiplin hendaknya dilakukan dengan peringatan, segera, konsisten dan tidak bersifat pribadi.

Pada umumnya disiplin kerja akan diperoleh apabila pegawai datang ditempat kerja dengan teratur dan tepat pada waktunya. Mereka berpakaian dengan sopan saat berada di lingkungan organisasi, menggunakan fasilitas dengan hati-hati serta menghasilkan jumlah dan kuantitas pekerjaannya dengan sangat baik.

### 2.1.7 Elemen Disiplin Kerja

Hal-hal yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Hasibuan (2002) yaitu:

- a. tujuan dan kemampuan
- b. teladan pimpinan
- c. balas jasa
- d. keadilan

Disiplin kerja memiliki beberapa komponen indikator seperti:

- a. kehadiran

Hal ini menjadi indikator untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

- b. ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

- c. ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

- d. tingkat kewaspadaan

Karyawan yang memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

- e. bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan

salah satu tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

### 2.1.8 Pengertian Komitmen Organisasi

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No.25/KEP/M.PAN/2002 menyatakan pengertian komitmen adalah:

“keteguhan hati, tekad yang mantap, dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini”.

Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi organisasi dan tujuannya (Kreitner dan Kinicki, 2008). Komitmen organisasi identik dengan rasa kecintaan yang mengikat seseorang terhadap organisasi atau perusahaan dimana seorang tersebut berkontribusi. Kesamaan nilai organisasi atau perusahaan dengan nilai pribadi seseorang, kepuasan individu dengan pekerjaan yang diberikan, kepastian kompensasi, keamanan dan kenyamanan fasilitas tempat kerja, kejelasan jenjang karir maupun hal lain yang mendukung dapat membentuk komitmen tinggi seorang individu terhadap organisasi dimana seorang tersebut berkontribusi. Organisasi dapat menciptakan komitmen organisasi pada diri tiap individu dengan memenuhi apa yang mereka janjikan kepada individu yang berkontribusi pada organisasi tersebut. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Wang (2010:664):

*“organizational commitment is a counterpart of organizational support; the former concerns an employee's identification with, and involvement in, the organization, while the latter reflects the degree of the organization's support to an employee”.*

bahwa komitmen organisasi adalah mitra dukungan organisasi yang pertama mengenai identifikasi karyawan dengan, dan keterlibatan dalam organisasi, sementara yang kedua mencerminkan tingkat organisasi dukungan kepada karyawan. Dengan begitu, individu yang berkontribusi pada organisasi tersebut akan memiliki kepercayaan pada organisasi karena konsistensi dan timbal balik yang ditunjukkan oleh organisasi terhadap mereka.

Sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu dan

penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249).

Menurut Sopiah (2008:155) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Sopiah juga menambahkan bahwa komitmen organisasional adalah keinginan anggota untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Robbins (2006:94) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasara-sasarannya, dan berharap mempertahankan ke anggotaan dalam organisasi. Hal ini berdampak ketika seorang karyawan sedang menghadapi kondisi dimana karyawan tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggap hal tersebut sebagai kondisi sementara, secara implisit karyawan akan menunjukkan keberpihakannya atas keunggulan – keunggulan perusahaan tempat dia bekerja.

Berdasarkan pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah merupakan suatu sikap seorang individu yang memihak pada organisasinya dan tujuan-tujuannya. Serta loyalitas seorang individu terhadap organisasi dan adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

### **2.1.9 Dimensi Komitmen Organisasi**

Allen dan Meyer (1990:4) menyatakan bahwa komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen. Ketiga dimensi tersebut adalah:

- a. komitmen afektif adalah keterikatan emosional pegawai, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
- b. komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

- c. komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Amstrong (2003:35) memberikan pedoman langkah-langkah yang dapat meningkatkan komitmen khusus untuk organisasi pada diri pegawai yaitu:

- a. melibatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Mendengarkan kontribusi mereka dan menyampaikannya kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi agar dapat dimasukkan ke dalam pernyataan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. berbicara kepada para anggota tim secara informal dan formal mengenai apa yang sedang terjadi di dalam departemen atau divisi, dan merencanakan masa depan yang akan mempengaruhi mereka.
- c. melibatkan para anggota tim dalam menetapkan harapan bersama (kedua pihak) sehingga mereka merasa “memiliki” dan melaksanakan tujuan-tujuan tersebut.
- d. mengambil langkah apa saja untuk meningkatkan kualitas kerja dalam departemen atau tim tempat kerja mereka. Cara mereka melakukan pekerjaan, cara mendesain pekerjaan, gaya manajemen anda serta lingkup partisipasi mereka. Membangun budaya “ambil keputusan sendiri”, jangan budaya “perintah dan awasi”.
- e. membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kompetensinya untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- f. tidak memberi janji-janji untuk memberi kerja seumur hidup, mengatakan bahwa perusahaan akan berusaha semampunya untuk memberi kesempatan kerja dan berkembang seluas luasnya apabila memungkinkan.
- g. ketika menyampaikan pesan atau apa pun kepada karyawan, hendaknya harus selalu ingat bahwa kerangka berpikir mereka tidak selalu sama dengan kerangka berpikir kita. Ada kemungkinan pandangan kita akan diterima dengan penuh keraguan, sinisme atau bahkan permusuhan, baik secara terang terangan atau tersembunyi. Kita harus menjadi orang yang bisa dipercaya agar pandangan kita bisa diterima oleh karyawan,. Dan untuk menjadi orang yang bisa dipercaya, perbuatan lebih penting daripada kata-kata.

### 2.1.10 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2006:9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Jadi kinerja merupakan hasil atau *output* dari suatu proses. *Output* tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Lebih lanjut Hasibuan (2003:65) menyatakan bahwa kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil karya yang diperoleh oleh karyawan dalam usaha mencapai tujuan atas pemenuhan tugas tertentu berdasarkan ukuran yang berlaku dalam waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

### 2.1.11 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan perusahaan sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama, produktivitas mereka tidaklah sama. Menurut Mangkunegara (2006:8), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja, yaitu:

- a. variabel individual, terdiri dari:
  - 1) kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
  - 2) latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pendidikan
  - 3) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin
- b. variabel organisasional, terdiri dari:
  - 1) sumber daya
  - 2) kepemimpinan
  - 3) imbalan
  - 4) desain pekerjaan
- c. variabel psikologis, terdiri dari:
  - 1) persepsi
  - 2) sikap
  - 3) kepribadian

- 4) belajar
- 5) motivasi

### 2.1.12 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Kegiatan penilaian ini sangat penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dalam memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja. Menurut Mangkunegara (2006:10) penilaian prestasi kerja atau kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian kerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Handoko (2002:142) metode penilaian prestasi kerja ada enam yaitu:

a. *rating scale*

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tertinggi.

b. *checklist*.

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.

c. metode peristiwa kritis

Metode ini merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

d. Metode peninjauan lapangan

Dalam metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

e. tes dan observasi prestasi kerja

Metode ini digunakan apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

f. metode evaluasi kelompok

Metode ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek.

### 2.1.13 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja

Mangkunegara (2006:10) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja adalah:

- a. meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kerja.
- b. mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan apresiasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, menurut Handoko (2002:135) manfaat penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

a. perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b. penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

## 2.2 Pengaruh Antar Variabel

### 2.2.1 Pengaruh Kualitas Pelayanan Internal Terhadap Kinerja.

Menurut Goetsch dan Davis, bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Yamit, 2002). Sedangkan Parasuraman (1995) mengemukakan bahwa kualitas merupakan ukuran penilaian menyeluruh atas tingkat suatu pelayanan yang baik. Menurut Hallowell (1996) dalam pengelolaan sumberdaya manusia kualitas pelayanan internal (*internal service quality*) terhadap karyawan merupakan *starting point* menuju kinerja yang unggul. Hallowell (1996) mengeksplorasi makna kualitas pelayanan internal (*internal service quality*) terhadap kepuasan kerja dan kepuasan konsumen. Terdapat 8 komponen dalam kualitas pelayanan internal (*internal service quality*), yaitu:

- a. penyesuaian sasaran
- b. dukungan manajemen
- c. penghargaan dan pengakuan
- d. kerjasama tim
- e. kebijakan dan prosedur
- f. komunikasi
- g. pelatihan, dan
- h. peralatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Singh (2015) yaitu penelitian yang mengkaji pengaruh kualitas pelayanan internal terhadap performa kerja di perusahaan yang bergerak pada sektor publik, dimana data didapat dari 250 anggota kepolisian kerajaan Malaysia di Kota Kuching Malaysia menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai alat utama pengumpul data. Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan internal yang dijelaskan oleh beberapa indikator yaitu fasilitas

yang diberikan kepada karyawan (*tangibles*); pelayanan terhadap karyawan yang menjanjikan (*reliability*) dan terjamin (*assurance*); pelayanan yang cepat, tepat, dan akurat (*responsiveness*); dan kemudahan dalam mendapatkan layanan (*empathy*) dapat mempengaruhi performa kerja yang diukur oleh pemahaman akan tugas (*contextual performance*) dan penyelesaian tugas (*task performance*) dimana Uji korelasi mengungkapkan hubungan positif antara kualitas layanan internal dan kinerja anggota kepolisian, oleh karena itu semakin tinggi tingkat yang memuaskan dari kualitas layanan internal akan meningkatkan kinerja anggota kepolisian kerajaan Malaysia.

Penelitian ini lebih lanjut sejalan dengan penelitian Harati (2013) yaitu bahwa titik awal dari kualitas layanan internal dalam suatu organisasi adalah menyediakan layanan berkualitas tinggi diantara para staf organisasi dan memperhatikan hal ini bisa mempengaruhi kinerja organisasi sehingga dianjurkan untuk sektor sumber daya manusia untuk mendeteksi hambatan dan faktor efektif pada kualitas layanan internal di tingkat individu, dan memberikan pengaturan yang sesuai untuk peningkatan kualitas layanan yang diberikan antara para ahli dari organisasi ini. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pantouvakis (2011) juga sejalan dengan penelitian tersebut dimana kinerja dianggap sebagai proses transformasi, di mana ujung (tingkat penjualan) mungkin hasil interaktif dari kepuasan kerja dipengaruhi oleh kualitas layanan internal.

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja.**

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donelly (1988), motivasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan gaya yang bekerja pada seorang karyawan langsung dan memulai perilaku. Menurut Kaswan (2012), Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi organisasi. Untuk mencapai kinerja yang maksimal maka diperlukan kedisiplinan dalam diri setiap individu karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mamik (2010) menunjukkan semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka kinerja karyawan pabrik kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk, akan meningkat pula. Penelitian tersebut memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) yaitu bahwa

seseorang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal.

Banyak penelitian yang mengindikasi dan menghasilkan hasil yang sama, yaitu pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Ali, Abrar, dan Haider (2012) juga menghasilkan hubungan yang signifikan antara disiplin dengan kinerja karyawan, oleh karena itu penelitian tersebut memberikan saran bahwa manajer harus mendorong karyawan dan mencoba meningkatkan kedisiplinan terhadap tugas mereka.

### **2.2.3 Pengaruh Kualitas Layanan Internal Terhadap Komitmen Organisasi**

Menurut Reynoso dan Moores (1995) Kualitas Layanan Internal (Internal Service Quality) adalah:

*“employees must receive good service from others within the organization in order to deliver good service to external costumers”.*

yang kurang lebih memiliki arti bahwa karyawan harus menerima layanan yang baik dari kolega-kolega di perusahaan agar dapat menyampaikan layanan yang baik ke konsumen eksternal.

Heskett (1994) mengartikan kualitas layanan internal sebagai kualitas dari lingkungan kerja yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan. Menurut Heskett (1994), kunci penting dari perusahaan-perusahaan yang sukses yaitu kesetiaan konsumen dan kepuasan karyawan. Dengan meningkatnya kesetiaan konsumen dan kepuasan karyawan maka akan menghasilkan profit. Heskett mengemukakan 5 kunci penting yaitu:

- a. profit dan perkembangan perusahaan tergantung dari kesetiaan konsumen.
- b. kesetiaan adalah hasil langsung dari kepuasan konsumen.
- c. kepuasan konsumen sebagian besar dipengaruhi oleh nilai dari jasa-jasa yang diberikan ke konsumen.
- d. nilai dari jasa-jasa tersebut dihasilkan dari kepuasan, kesetiaan dan produktivitas karyawan.
- e. kepuasan, kesetiaan dan produktivitas karyawan adalah hasil dari layanan internal dari perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Halis (2007) menyatakan bahwa yang lebih penting adalah bukan faktor apa yang tidak dapat memberikan kesetiaan, tetapi

faktor apa yang dapat memberikan kesetiaan. Fakta bahwa ada faktor-faktor ini melampaui kepuasan pelanggan internal membawa kita untuk menyimpulkan bahwa itu menekankan kesetiaan, faktor-faktor tersebut adalah:

- a. untuk menyarankan orang lain untuk bekerja di organisasi ini.
- b. sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan usaha manajemen untuk memberikan kontribusi faktor ini.
- c. pelatihan karyawan dalam pengembangan profesi.
- d. dukungan organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan sukses.
- e. mencukupi kebutuhan sumber daya, bahan, dan alat-alat untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.
- f. sebuah lingkungan kerja yang aman.
- g. pengendalian manajemen yang lebih tinggi dengan karyawan.
- h. emosi untuk berkontribusi (menggunakan inisiasi)
- i. berbagi pengalaman dengan rekan-rekan lainnya dalam organisasi.
- j. persepsi bahwa organisasi ini adalah tempat terbaik untuk bekerja.
- k. memberikan kesempatan untuk karyawan lebih berwenang
- l. dukungan manajer pengembangan profesi.

Hasil yang sama juga ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Bai (2012) yaitu penelitian ini melaporkan bahwa kepuasan kerja dan kualitas layanan internal memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Penelitian terhadap komitmen organisasi adalah sangat penting untuk perusahaan perhotelan yang berusaha untuk keunggulan kompetitif. Peningkatan tingkat komitmen organisasi, perusahaan perhotelan perlu berinvestasi dalam strategi yang mengarah kepada karyawan puas dengan pekerjaan mereka, dan mencari cara-cara inovatif untuk memberikan kualitas layanan kepada karyawan mereka sendiri.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kualitas layanan internal dengan hasil yang positif dan signifikan juga diperkuat dengan hasil yang sama oleh Dahleez (2015) yaitu karyawan yang mendapatkan kualitas layanan internal dari organisasi mereka dan rekan kerja mereka dalam hal manfaat moneter, komunikasi yang efektif, kerjasama, pengembangan karir, pembinaan, pelatihan, sopan dan empati dalam pelayanan, layanan yang handal, respon cepat, dan sumber daya yang dibutuhkan cenderung membalas ke rekan kerja dan organisasi

melalui penyediaan kualitas layanan kepada pelanggan eksternal. Tanggapan mereka akan meningkatkan layanan internal dan memperkuat hubungan dan tingkat kerjasama dengan rekan kerja yang mendukung konsistensi internal dan lainnya dalam seluruh organisasi.

#### **2.2.4 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.**

Prijodarminto (1992) berpendapat bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Komitmen organisasi dapat dijadikan sebagai salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan perusahaan. Komitmen organisasi adalah bentuk keterikatan, keterlibatan, dan keikatan karyawan pada apa yang terjadi, dan dialami organisasi. Dimensi komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer dibagi menjadi tiga (Kuntjoro, 2002), yaitu:

a. komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan, pegawai di dalam suatu organisasi. Komitmen ini erat hubungannya dengan pendekatan kesesuaian tujuan, mengacu kepada tingkat keinginan seseorang untuk terus berusaha bekerja pada suatu organisasi. Perasaan ikut memiliki perusahaan pada diri karyawan sangat tinggi. Secara emosional karyawan merasa sebagai bagian dari perusahaan.

b. komitmen normatif (*normative commitment*)

Merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Komitmen ini erat kaitannya dengan pendekatan sisi pertaruhan, mengacu kepada tingkat kecenderungan seseorang untuk terus bekerja disebabkan karena keharusan, bukan karena keinginan. Jika karyawan meninggalkan pekerjaannya akan banyak pengorbanan yang harus dikeluarkan karyawan tersebut.

c. komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komponen ini berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Hal ini disebabkan oleh tekanan dari pihak lain. Tekanan ini bisa datang dari atasan yang kecewa bila

bawahannya pindah kerja dan juga karena karyawan tersebut tidak ingin orang berpandangan bahwa adalah orang yang senang berpindah kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Soltani (2015) menyatakan bahwa hasil analisis tingkat persilangan menekankan pada pentingnya gaya pertimbangan manajer, partisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan umpan balik untuk anggota dan menghindari gaya disiplin hukuman dan menerapkan yang positif akan mengintensifkan hubungan antara anggota pada manajer serta komitmen organisasi mereka. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Mangkunegara (2015) yaitu disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Dada Indonesia adalah faktor yang dipakai untuk lebih meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian Rad dan Ya'gobi (2015) juga menyatakan bahwa perubahan disiplin administrasi yang dijelaskan oleh budaya organisasi merupakan indikasi dari dampak tinggi budaya organisasi terhadap konsekuensi para staf dalam bekerja.

#### **2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.**

Komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249). Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan kenggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Pengertian tersebut juga didukung penelitian – penelitian terdahulu yang meneliti tentang hubungan komitmen organisasional dengan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Qaisar, Rehman dan Suffyan (2012) menyatakan bahwa:

*“improved employee performance results is aim for every organization, therefore this study has highlighted three components of organizational commitment as important factor which can contribute towards performance improvement of police officers”.*

Hasil kinerja karyawan adalah tujuan untuk setiap organisasi, oleh karena itu studi ini telah menyoroti tiga komponen komitmen organisasi sebagai faktor penting yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja polisi.

Hasil yang sama juga ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Atmojo (2013) yaitu:

*“result of this study show organizational commitment has positive and significant influence towards employee performance.”*

Hasil dari penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi telah positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan dengan hasil yang positif dan signifikan juga diperkuat dengan hasil yang sama oleh Memari, Mahdieh, dan Marnani (2013:164) yaitu adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Jadi seorang individu memiliki komitmen yang tinggi maka akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat aktif dalam pekerjaan dan mempunyai loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Beberapa hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa peneliti mencoba meneliti kembali dan menjadikan penelitian terdahulu sebagai acuan.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan penelitian yang akan dilakukan seperti dijabarkan pada Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
1	<i>Influence of Internal Service Quality on Job Performance: A Case Study of Royal Police Department</i>	Singh (2016)	Independen: Kualitas Layanan Internal  Dependen: Kinerja Karyawan	Kualitas layanan internal dapat mempengaruhi performa kerja dimana uji korelasi mengungkapkan hubungan positif antara kualitas layanan internal dan kinerja pekerjaan
2	<i>Role of Internal Service Quality in Performance of Iran's Ministry of Youth and Sports</i>	Harati (2013)	Independen: Kualitas Layanan Internal  Dependen: Kinerja Karyawan	Kualitas layanan internal dalam suatu organisasi adalah menyediakan layanan berkualitas tinggi diantara para staf organisasi dan memperhatikan hal ini bisa mempengaruhi kinerja organisasi

**Dilanjutkan**

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
3	<i>Internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement: Some evidence from a B2B environment</i>	Pantouvakis (2011)	Independen: Kualitas Layanan Internal  Dependen: Kinerja Karyawan	Kinerja dianggap sebagai proses transformasi, di mana ujung (tingkat penjualan) mungkin hasil interaktif dari kepuasan kerja dipengaruhi oleh kualitas layanan internal.
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Mamik (2010)	Independen: Gaya Kepemimpinan, disiplin, dan Komitmen Organisasi  Dependen: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan: Gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan komitmen organisasi simultan signifikan dan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.
5	<i>Impact of Dicile on The Working Performance of Employees – A Case Study of Pakistan</i>	Ali, Abrar, dan Haider (2012)	Independen: Disiplin Kerja  Dependen: Kinerja Karyawan	Faktor Disiplin kerja memiliki pengaruh paling besar pada proses kinerja karyawan.
6	<i>Management of Discipline for good Performance: A theoretical perspective</i>	Chirasha (2013)	Independen: Disiplin Kerja  Dependen: Kinerja Karyawan	kepentingan terbaik untuk memiliki sistem manajemen disiplin yang efektif sehingga memungkinkan organisasi untuk fokus pada aspek produktif dari organisasi yang meningkatkan keuntungan kompetitif.
7	<i>Creating Organizational Commitment By Satisfying Internal Customers</i>	Halis (2007)	Independen: Kualitas Layanan Internal  Dependen: Komitmen Organisasi	Faktor-faktor pelayanan internal yang berkaitan dengan kepuasan karyawan membentuk kesetiaan terhadap organisasi.

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
8	<i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality</i>	Bai (2012)	Independen: Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Internal Status Pekerjaan  Dependen: Komitmen Organisasi	Kepuasan kerja dan kualitas layanan internal memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi.
9	<i>Examining the Relationship between Internal Service Quality and Customer Service Quality in Academic Institutions in Gaza Strip</i>	Dahleez (2015)	Independen: Kualitas Layanan Internal  Dependen: Komitmen Organisasi	Karyawan yang mendapatkan kualitas layanan internal dari organisasi mereka dan rekan kerja akan memperkuat hubungan dan tingkat kerjasama dengan rekan kerja yang mendukung konsistensi internal dan lainnya dalam seluruh organisasi.
10	<i>A cross level model of organizational commitment antecedents</i>	Soltani (2015)	Independen: Perilaku Manajemen, Tenaga a langsung (Pertimbangan, Disiplin Kerja, Umpan Balik, Keikutsertaan dalam pengambilan keputusan)  Dependen: Komitmen Organisasi	hasil analisis tingkat persilangan menekankan pada pentingnya gaya pertimbangan manajer, partisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan umpan balik untuk anggota dan menghindari gaya disiplin hukuman dan menerapkan yang positif akan mengintensifkan hubungan antara anggota pada manajer serta komitmen organisasi mereka.
11	<i>Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)</i>	Mangkunegara (2015)	Independen: Disiplin Kerja  Motivasi Kerja  Kepuasan Kerja  Dependen: Komitmen Organisasi	Disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Dada Indonesia adalah faktor yang dipakai untuk lebih meningkatkan komitmen Organisasi Karyawan.

Dilanjutkan

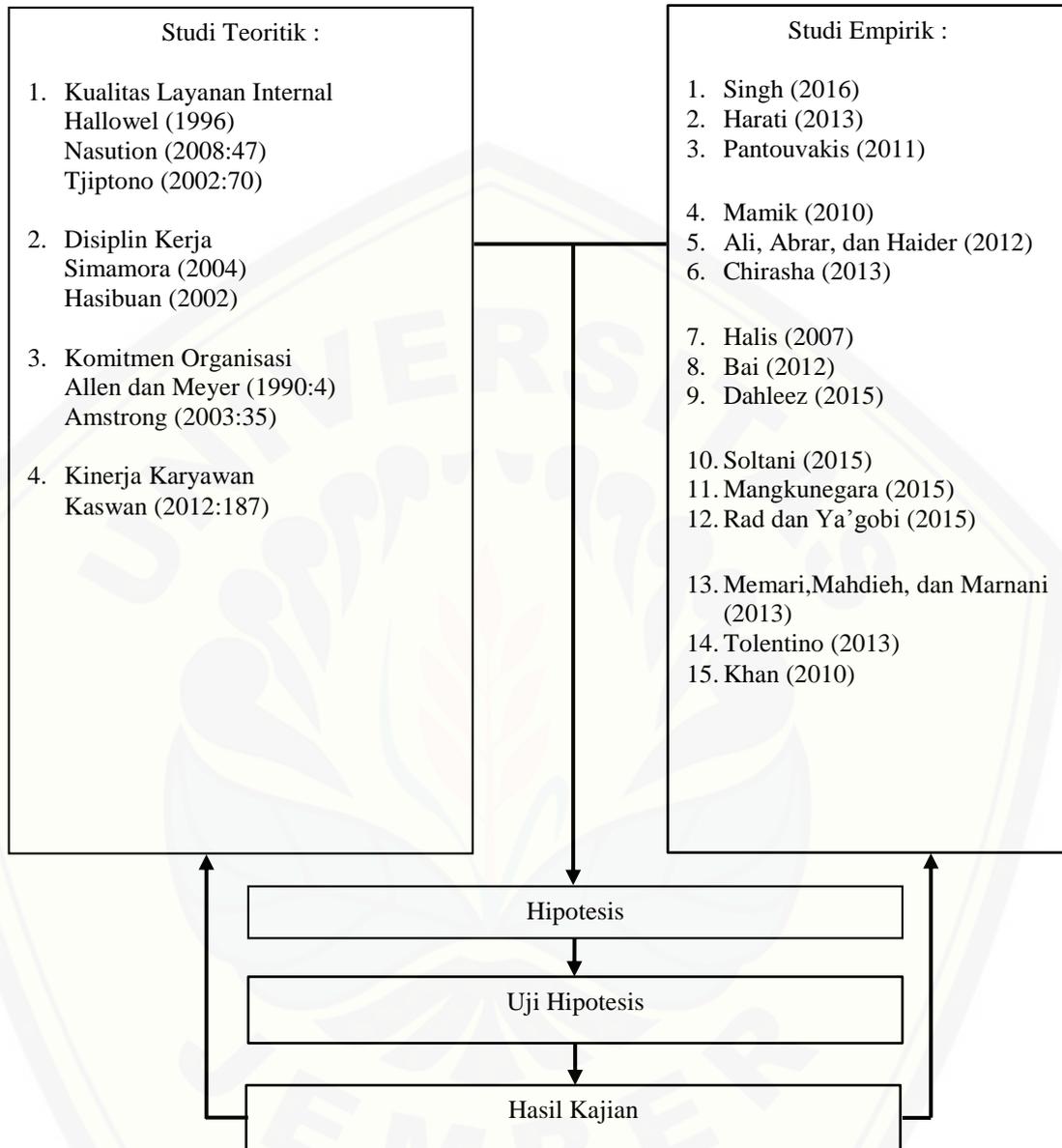
Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
12	<i>Role of organizational culture components on administrative discipline and work Conscience (Case Study: Governor Organization of Generalship Sistan and Baluchestan)</i>	Rad dan Ya'gobi (2015)	Independen: Disiplin Kerja  Dependen: Komitmen Organisasi	Perubahan disiplin administrasi yang dijelaskan oleh budaya organisasi merupakan indikasi dari dampak tinggi budaya organisasi terhadap konsekuensi para staf dalam bekerja
13	<i>The Impact Of Organizational Commitment On Employees Job Performance. "A Study Of Meli Bank"</i>	Memari, Mahdieh, dan Marnani (2013)	Independen: Komitmen Karyawan Dependen: Kinerja Karyawan	Adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.
14	<i>Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel</i>	Tolentino (2013)	Independen: Komitmen Karyawan Dependen: Kinerja Karyawan	Di antara tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen afektif ditemukan secara signifikan terkait dengan kinerja pekerjaan dari tenaga akademik
15	<i>The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance</i>	Khan (2010)	Independen: Komitmen Karyawan Dependen: Kinerja Karyawan	Semua tiga jenis komitmen mengungkapkan hubungan positif dengan kinerja kerja karyawan.

Sumber : Data Diolah

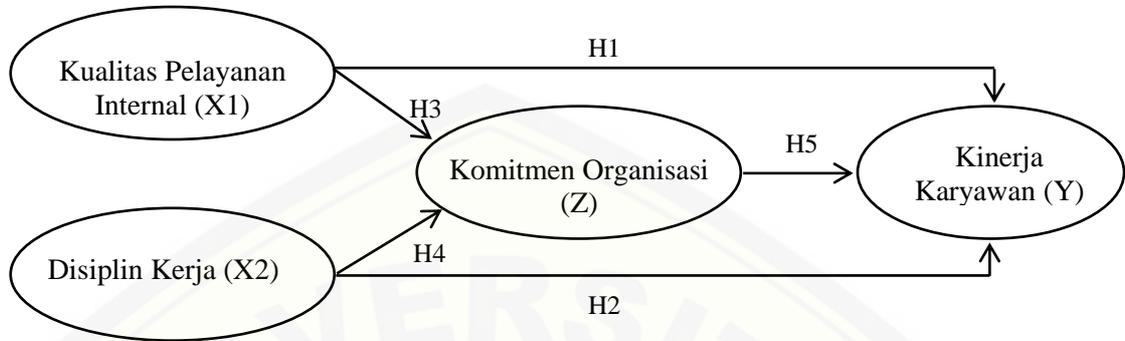
## 2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan tinjauan pustaka, proposal tesis ini memiliki kerangka proses berpikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Proses Berpikir

Guna memudahkan pemahaman gambaran konsep di atas, maka dikembangkan suatu kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini dan disajikan pada gambar berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- a. kualitas pelayanan internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

Kualitas pelayanan, oleh Lewis dan Booms (Tjiptono, 2005:121) didefinisikan sebagai ukuran seberapa baik tingkat pelayanan yang diberikan, serta sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Artinya bahwa kualitas pelayanan bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut Mangkunegara (2006:9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Jadi kinerja merupakan hasil atau *output* dari suatu proses. Menurut Hallowell (1996) dalam pengelolaan sumber daya manusia kualitas pelayanan internal (*internal service quality*) terhadap karyawan merupakan *starting point* menuju kinerja yang unggul. Penelitian yang dilakukan oleh Singh (2015) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal dapat mempengaruhi performa kerja dimana Uji korelasi mengungkapkan hubungan positif antara kualitas layanan internal dan

kinerja pekerjaan, oleh karena itu tingkat yang memuaskan dari kualitas layanan internal akan sangat meningkatkan dan mempromosikan tingkat yang lebih tinggi dari kinerja pekerjaan. Penelitian ini lebih lanjut sejalan dengan penelitian Harati (2013) yaitu bahwa titik awal dari kualitas layanan internal dalam suatu organisasi adalah menyediakan layanan berkualitas tinggi diantara para staf organisasi dan memperhatikan hal ini bisa mempengaruhi kinerja organisasi sehingga dianjurkan untuk sektor sumber daya manusia untuk mendeteksi hambatan dan faktor efektif pada kualitas layanan internal di tingkat individu, dan memberikan pengaturan yang sesuai untuk peningkatan kualitas layanan yang diberikan antara para ahli dari organisasi ini.

H<sub>1</sub>: Kualitas Pelayanan Internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

b. disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

Menurut Mangkuprawira (2007:122), kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan – aturan perusahaan. Semakin disiplin maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Menurut Kaswan (2012), Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi organisasi. Untuk mencapai kinerja yang maksimal maka diperlukan kedisiplinan dalam diri setiap individu karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mamik (2010) menunjukkan semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka kinerja karyawan pabrik kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk, akan meningkat pula. Penelitian tersebut memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) yaitu bahwa seseorang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal.

H<sub>2</sub>: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

- c. kualitas pelayanan internal berpengaruh terhadap komitmen organisasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

Menurut Gronroos (Ratminto, 2005:2) pelayanan adalah suatu aktifitas atau serangkaian aktifitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara penyedia layanan dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi layanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan pengguna layanan. Menurut Reynoso dan Moores (1995) Kualitas Layanan Internal (*Internal Service Quality*):

*“employees must receive good service from others within the organization in order to deliver good service to external costumers”.*

yang kurang lebih memiliki arti bahwa karyawan harus menerima layanan yang baik dari kolega-kolega di perusahaan agar dapat menyampaikan layanan yang baik ke konsumen eksternal. pada penelitian yang dilakukan oleh Bai (2012) yaitu penelitian ini melaporkan bahwa kepuasan kerja dan kualitas layanan internal memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Penelitian terhadap komitmen organisasi adalah sangat penting untuk perusahaan perhotelan yang berusaha untuk keunggulan kompetitif. Untuk meningkatkan tingkat komitmen organisasi, perusahaan perhotelan perlu berinvestasi dalam strategi yang mengarah kepada karyawan puas dengan pekerjaan mereka, dan mencari cara-cara inovatif untuk memberikan kualitas layanan kepada karyawan mereka sendiri. Hubungan antara komitmen organisasional dan kualitas layanan internal dengan hasil yang positif dan signifikan juga diperkuat dengan hasil yang sama oleh Dahleez (2015) yaitu karyawan yang mendapatkan kualitas layanan internal dari organisasi mereka dan rekan kerja mereka dalam hal manfaat moneter, komunikasi yang efektif, kerjasama, pengembangan karir, pembinaan, pelatihan, sopan dan empati dalam pelayanan, layanan yang handal, respon cepat, dan sumber daya yang

dibutuhkan cenderung membalas ke rekan kerja dan organisasi melalui penyediaan kualitas layanan kepada pelanggan eksternal. Tanggapan mereka akan meningkatkan layanan internal dan memperkuat hubungan dan tingkat kerjasama dengan rekan kerja yang mendukung konsistensi internal dan lainnya dalam seluruh organisasi.

H<sub>3</sub>: Kualitas Layanan Internal berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

- d. disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

Menurut Lateiner (Sutrisno, 2011:87), disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi organisasi dan tujuannya (Kreitner dan Kinicki, 2008). Komitmen organisasi identik dengan rasa kecintaan yang mengikat seseorang terhadap organisasi atau perusahaan dimana seorang tersebut berkontribusi. penelitian Mangkunegara (2015) yaitu disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Dada Indonesia adalah faktor yang dipakai untuk lebih meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian Rad dan Ya'gobi (2015) juga menyatakan bahwa perubahan disiplin administrasi yang dijelaskan oleh budaya organisasi merupakan indikasi dari dampak tinggi budaya organisasi terhadap konsekuensi para staf dalam bekerja.

H<sub>4</sub>: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

- e. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

Komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta

kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249). Penelitian yang dilakukan oleh Qaisar, Rehman dan Suffyan (2012) menyatakan bahwa:

*“improved employee performance results is aim for every organization, therefore this study has highlighted three components of organizational commitment as important factor which can contribute towards performance improvement of police officers”.*

Hasil kinerja karyawan adalah tujuan untuk setiap organisasi, oleh karena itu studi ini telah menyoroti tiga komponen komitmen organisasi sebagai faktor penting yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja polisi. Hasil yang sama juga ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Atmojo (2013:126) yaitu:

*“result of this study show organizational commitment has positive and significant influence towards employee performance.”*

Bahwa hasil dari penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi telah positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>5</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti, penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian deskriptif asosiatif yang menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan membuat deskripsi mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat suatu populasi atau daerah tertentu secara sistematis, faktual dan teliti (Ginting, 2008:55). Sedangkan dikatakan sebagai penelitian asosiatif karena penelitian ini menghubungkan dua variabel atau lebih (Ginting, 2008:57). Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif sebab pendekatan yang digunakan di dalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisa data dan kesimpulan data sampai dengan penulisannya menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu populasi pekerjaan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai atau karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang meliputi seluruh pegawai KPPN di Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi dengan jumlah responden yang ada di dalam populasi penelitian ini adalah sebesar 79 orang. Dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yang berarti bahwa responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPN Kabupaten Jember, Banyuwangi, dan Bondowoso baik pegawai yang berstatus PNS maupun Non PNS. Jumlah seluruh pegawai KPPN Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi adalah 79 orang dengan rincian sebagai berikut:

- a. Kabupaten Jember berjumlah : 25 orang
- b. Kabupaten Bondowoso : 28 orang
- c. Kabupaten Banyuwangi : 26 orang

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh melalui wawancara atau kuisioner. Sumber data primer di dalam penelitian ini adalah objek penelitian yaitu seluruh pegawai KPPN di Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi
- b. Data sekunder yaitu data yang pengumpulannya dilakukan oleh pihak lain berupa data olahan yang memperkuat data primer. Sumber data sekunder adalah sumber-sumber seperti artikel, internet, jurnal dan sebagainya.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

- a. penyebaran kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan menyebarkan lembar pertanyaan atau pernyataan kepada seluruh pegawai KPPN di Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi terkait dengan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
- b. wawancara, yaitu suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan bertanya langsung pada seluruh pegawai KPPN di Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi terkait dengan kebutuhan data dalam penelitian ini baik pertanyaan pelengkap data dari kuesioner maupun pertanyaan yang tidak tercantum di dalam kuesioner.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. variabel eksogen (X), adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain di dalam model, setiap variabel eksogen selalu variabel independen. Yang termasuk variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Kualitas Pelayanan Internal ( $X_1$ ) dan Disiplin Kerja ( $X_2$ ).
- b. variabel *intervening* (Z), yaitu variabel perantara yang secara konkret pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. Yang termasuk *intervening variable* dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (Z).

- c. variabel endogen (Y), yaitu variabel yang terikat atau tergantung pada variabel lain. Dalam hal ini yang merupakan variabel endogen adalah Kinerja karyawan.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

Definisi operasional variabel adalah faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian, sedangkan skala pengukuran digunakan untuk mengukur seberapa besar instrumen berpengaruh dalam suatu penelitian sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun definisi operasional variabel dan skala pengukuran dalam penelitian ini adalah:

- a. variabel eksogen atau variabel independen (X) adalah:
- 1) kualitas pelayanan internal ( $X_1$ ), dimana pengertian variabel kualitas pelayanan internal ( $X_1$ ) yaitu variabel yang berkaitan dengan interaksi jajaran pegawai perusahaan dengan berbagai fasilitas yang tersedia. Pengukuran variabel kualitas pelayanan internal ( $X_1$ ) menggunakan skala ordinal.
  - 2) variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) memiliki pengertian bahwa disiplin adalah sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Pengukuran variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) menggunakan skala ordinal.
- b. variabel *intervening* (Z) atau variabel perantara komitmen organisasi (Z) adalah variabel sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Pengukuran variabel komitmen organisasi (Z) menggunakan skala ordinal.
- c. variabel endogen atau variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan, dimana kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Pengukuran variabel kinerja (Y) menggunakan skala ordinal.

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur (Singarimbun dan Efendi, 2005). Menurut Sugiyono (2005), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Uji validitas sebuah data yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, yang dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan dengan menggunakan rumus (Umar,2003:195) yaitu:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana:

- r = Koefisien korelasi
- X = Nilai variabel *independen*
- Y = Nilai variabel *dependen*
- n = Jumlah data (responden sampel)

Untuk dasar pengambilan keputusan menurut Santoso (2004) disebutkan bahwa :

- a. Jika r hasil positif, serta r hasil > r tabel, maka variabel tersebut Valid
- b. Jika r hasil positif, dan hasil < r tabel, maka variabel tersebut Valid.

Jadi jika r hasil > r tabel tapi berganda negatif,  $H_0$  tetap akan di tolak.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada masing-masing variabel laten. Indikator-indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai *loading factor* > 0,5 signifikan pada ( $\alpha = 5\%$ ). Instrumen penelitian disebut valid uni dimensional jika mempunyai nilai-nilai *goodness of fit index* (GFI) > 0,90

#### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan (Saryono, 2008:101). Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.

Ungkapan yang mengatakan bahwa instrumen harus reliabel sebenarnya mengandung arti bahwa instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:154).

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk atau faktor laten yang umum, atau dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini adalah sebagai berikut (Arikunto, 2006:154):

$$P_N = \frac{\lambda_i^2}{\lambda_i^2 + (1 - \lambda_i^2)}$$

Dimana:

$P_N$  = Construct-reliability

$\lambda_i$  = *standard loading* diperoleh langsung dari *standardized* untuk tiap indikator

$(1-\lambda_i^2)$  = *measurement error* dari tiap indikator

Ghozali (2005) menyatakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,7, bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi. Sedangkan menurut Maholtra (Solimun, 2007) menyatakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,60, bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai dibawah 0,60 pun masih dapat diterima sepanjang disertai alasan empirik dalam proses eksplorasi.

### 3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik digunakan untuk menghasilkan model regresi yang baik. Berikut merupakan tahap-tahap dalam pengujian asumsi klasik:

#### a. uji normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak (Santoso, 2002:212). Uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan *Kolmogrov-Smirnov Test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogrov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut:

- 1) jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut berdistribusi tidak normal

#### b. uji multikolinieritas

Multikolinieritas digunakan untuk menunjukkan adanya hubungan linier diantara variabel-variabel bebas dalam regresi. Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen, jika terjadi maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas, regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Deteksi adanya multikolinieritas dapat dilihat dari hasil VIF masing-masing tidak melebihi 5, jika  $VIF > 5$  maka variabel bebas tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya, apabila terjadi multikolinieritas maka tindakan perbaikan yang perlu dilakukan adalah dengan cara penggabungan data (*polling data*) atau mengeluarkan salah satu variabel independen. Model persamaannya :

$$VIF = \frac{1}{\text{TOLERANCE}}$$

c. uji heteroskedastisitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual melalui satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan sebaliknya jika varian berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan kata lain pengujian ini dimaksudkan untuk melihat jarak kuadrat titik-titik sebaran terhadap garis regresi.

Heteroskedastisitas berarti bahwa variabel terikat menunjukkan tingkat *variance* yang berbeda antar variabel *predictor*. Deteksi adanya heteroskedastisitas dengan melihat kurva heteroskedastisitas atau metode *chart* (diagram *scatterplot*), dengan dasar pemikiran sebagai berikut:

- 1) jika titik-titik terikat menyebar secara acak membentuk pola tertentu yang beraturan (bergelombang), melebar kemudian menyempit, maka terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar baik di bawah atau di atas 0 pada sumbu Y maka hal ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

d. uji autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat kesalahan pengganggu pada periode  $t$  (*time series*) atau periode  $i$  (*cross section*) dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya (Rosita, 2012:3). Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mendeteksi adanya autokorelasi adalah dengan menggunakan uji *Durbin Watson* (DW). Kriteria pengambilan keputusan yang digunakan adalah:

- 1) jika DW hitung berada diantara batas bawah ( $du - 4-du$ ), maka tidak ada autokorelasi.
- 2) jika nilai DW hitung berada diantara 0 dan batas atas ( $0 - dL$ ), maka terjadi autokorelasi positif
- 3) jika nilai DW berada diantara 4-batas atas dan 4 ( $4-dL - 4$ ), maka terjadi autokorelasi negatif.
- 4) jika nilai DW berada diantara  $dL - du$  atau  $4 - du - 4 - dL$ , maka tidak ada keputusan yang diambil.

### 3.7.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian statistik dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menjawab pertanyaan hipotesis dan mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening serta interaksi keduanya terhadap variabel dependen yang terdapat pada model yang telah dikembangkan maka dilakukan. Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau dua perantara (Sarwono, 2006:147). Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi linear berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk mengetahui adanya pengaruh kausalitas antar variabel. Pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antar variabel dalam model juga dapat diukur dengan menggunakan analisis jalur. Perhitungan dengan menggunakan analisis jalur menjelaskan pengaruh atau pengaruh variabel kualitas pelayanan internal ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel kinerja ( $Y$ ) melalui variabel intervening berupa komitmen organisasi ( $Z$ ).

Pengujian berbasis analisis jalur dilakukan dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) yang merupakan salah satu metode statistika *Structural Equation Model* (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing value*), dan multikolinearitas. Kelebihan yang dimiliki PLS jika dibandingkan dengan regresi yakni PLS mampu mempertimbangkan semua arah koefisien secara bersamaan untuk memungkinkan analisis langsung, tidak langsung dan pengaruh palsu.

Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009:16) PLS (*Partial Least Square*) adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Selanjutnya Jogiyanto dan Abdillah (2009:16)

menyatakan analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data. Lebih lanjut, Ghozali (2006) dalam Kalnadi (2013) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya.

Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu: pertama, PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan *residual distribution*. Kedua, PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk prediksi. Ketiga, PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis *series ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan *olgoritma* (Ghozali dalam Ricardo, 2012). Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran *variance* dapat digunakan untuk menjelaskan.

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kualitas layanan internal terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun melalui komitmen organisasi dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun melalui komitmen organisasi karyawan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di Kabupaten Jember; Bondowoso; dan Banyuwangi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- a. kualitas layanan internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana adanya pelayanan yang baik terhadap karyawan dalam bekerja dapat meningkatkan atau mendorong seorang karyawan untuk bekerja lebih baik.
- b. disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, dimana adanya pembentukan karakter karyawan untuk taat terhadap aturan yang dibuat dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk bekerja lebih baik dalam organisasi atau tempat mereka bekerja.
- c. kualitas layanan internal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dimana adanya pelayanan yang baik terhadap karyawan dalam bekerja dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau tempat mereka bekerja.
- d. disiplin berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dimana disiplin yang ditekankan kepada karyawan dapat meningkatkan atau mendorong loyalitas karyawan terhadap instansi atau tempat mereka bekerja dan akan melakukan apa yang terbaik bagi instansi.
- e. komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana seorang pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan melakukan apa yang terbaik bagi organisasi sehingga akan meningkatkan atau mendorong seorang pegawai bekerja lebih baik.

## 5.2 Saran

Mengacu pada hasil kesimpulan dan pembahasan, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

a. bagi pimpinan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN)

Pimpinan suatu perusahaan sebagai pelaksana fungsi manajerial harus memperhatikan segala aspek penunjang fungsi operasional perusahaan dalam hal ini adalah para karyawan dengan cara memberikan pelayanan dan menciptakan kepuasan dalam penggunaan layanan yang diberikan, mengontrol pemenuhan hak dan kewajiban karyawan yang seimbang agar karyawan merasa diperhatikan oleh instansi yang pada akhirnya timbul rasa memiliki instansi sehingga karyawan akan berusaha dengan sebaik-baiknya dalam meningkatkan produktivitas perusahaan yang nantinya akan memberikan dampak positif pada karyawan itu sendiri.

b. bagi para karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN)

Karyawan sebagai pelaksana fungsi operasional perusahaan haruslah memperhatikan kondisi tempat dimana karyawan tersebut bekerja agar bisa bekerja dengan baik karena kebaikan hasil kerja disini bukan semata-mata untuk kepentingan perusahaan juga melainkan untuk kepentingan para karyawan sendiri. Kondisi tempat kerja yang harus diperhatikan dan paling utama adalah masalah kedisiplinan kerja di kantor yang berkaitan dengan standar operasi yang digunakan oleh perusahaan. Semua tugas harus selesai sesuai dengan prosedur dan standar operasi yang ditetapkan perusahaan agar perusahaan tetap produktif dan dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya.

c. bagi peneliti selanjutnya

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh peneliti selanjutnya apabila hendak membuat penelitian serupa atau mengembangkan dan menyempurnakan penelitian ini untuk menunjang kelancaran penyelesaian penelitian, yaitu:

- 1) pemilihan variabel yang akan digunakan dan tinjauan pustaka yang sesuai dengan maksud dan tujuan diadakannya penelitian ini agar tidak terjadi adanya perbedaan pemahaman akan deskripsi dari variabel yang digunakan dalam penelitian.
- 2) pemilihan populasi dan sampel yang sesuai dengan maksud dan tujuan diadakannya penelitian ini.
- 3) teknik penentuan jumlah sampel dan pengambilan sampel yang sesuai dengan kebutuhan penelitian agar mendapatkan data valid dan reliabel yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, tidak kurang juga tidak berlebihan.
- 4) menggunakan variabel beserta indikator pengukuran yang sesuai dengan kebutuhan penelitian agar mendapatkan data dan hasil yang benar-benar akurat.
- 5) adanya penambahan variabel beserta pengukurannya apabila diperlukan.
- 6) menggunakan alat pengolah data yang sesuai dengan penelitian untuk menghasilkan hasil yang lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Penerbit Bandung : Remaja Rosdakarya
- Abdillah, W. dan Jogiyanto, H. M.. 2009. *Konsep Dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UGM, Yogyakarta.
- Abdurrahman, Soejono. *Metode Penelitian (Suatu Pemikiran dan Penerapan)*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005.
- Albrecht, K and Zemke, R. 1985. *Service America*. Homewood : Dow Jones-Irwin.
- Ali, Akbar, Maira Abrar and Jahanzaib Haider. (2012). Impact of Motivation on the Working Performance of Employees A Case Study of Pakistan. *Journal of Management and Business Studies*, 1(4): pp: 126-133.
- Allen J, Meyer IP, 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational psychology*, 91, pp. 1-18.
- Amstrong, Michael. (2003). *Strategic Human Resource Management*. Terjemahan Atit Cahayani. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Asmiarsih, Tety. 2006. Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Brebes. *Tesis*. Semarang : Fakultas Ilmu Sosial. Universitas Negeri Semarang.
- Atmojo, Marnis. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies* vol. V no. 02. ISSN: 2089-6271
- Bai, Billy. 2012. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality. *Journal of Human Resources in Hospitality dan Tourism*. Routledge Informa Ltd Registered in England and Wales Registered Number: 1072954 Registered office: Mortimer House, 37-41 Mortimer Street, London W1T 3JH, UK
- Basri, A. F. M., dan Rivai, V. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo Persada.

- Bass, B.M. 2003. *Performance by Assesing Transformational and Transactional Leadership*. Vol.88. (2) : 207-212
- Bellou, Victoria, and Andronikidis, Andreas,. (2008). The impact of internal service quality on customer service behavior Evidence from the banking sector. *International Journal of Quality dan Reliability Management*, 25, 9.
- Berry, L. Zeithaml, V. Parasuraman, A. (1998). *The Service-Quality Puzzle*. Business Horizons.
- Bitner, Mary Jo, Zeithaml, Valarie A, (1996). *Services Marketing*. Edisi 1. Boston. MCGraw-Hill.
- Chirasha, Vonai. 2013 Management of Discipline for good Performance: A theoretical perspective. *Journal of Social Sciences Research* ISSN 2277-0844; Volume 2 Issue 7, Pages 214-219.
- Cronin, J.J dan Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, Juny (56): 55-68.
- Cushway, Barry. 1996. *Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media. Komputindo.
- Dahleez, Khalid A. 2015. Examining the Relationship between Internal Service Quality and Customer Service Quality in Academic Institutions in Gaza Strip. *Tesis*. Palestine: Department of Business and Finance, Islamic University of Gaza, Gaza Strip, State of Palestine. ISSN 2410-5198
- David L. Goetsch dan Stanley B. Davis. (2002). *Pengantar Manajemen Mutu 2*. Ed. Bahasa Indonesia, Jakarta: PT Prenhalindo.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I, Edisi 7, Erlangga, Jakarta.
- Dervin, Brenda. (1999) On studying information seeking methodologically: the implications of connecting metatheory to method. *Information Processing and Management: an International Journal – Special issue on Information Seeking In Context (ISIC)* Volume 35 Issue 6, 35.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 5. Semarang: Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Spss*. Cetakan keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1988. *Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih Bahasa Dharma. A. Jakarta : Erlangga.

- Ginting, Paham. Situmorang, Syafrizal Helmi. 2008. *Filsafat Ilmu dan Metode Riset*. USU Press, Medan.
- Gronroos, Christian. 1990. *Service Management and Marketing*. Lexington Books. Lexington.
- Halis, M. 2007. Creating Organizational Commitment By Satisfying Internal Customers. *Serbian Journal of Management* 2 (1) (2007) 5 - 19
- Hallowell, R. (1996), The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 (4), 27-42.
- Handayani, Wiwik dan Haribowo, A.S. 2008. *Asuhan Keperawatan pada Klien dengan Gangguan Sistem Hematologi*. Jakarta: Salemba Medika.
- Handoko T. Hani (2002), *Manajemen; Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas*. Yogyakarta : BPFPE.
- Harati, Sayyed Hassan. 2013. Role of Internal Service Quality in Performance of Iran's Ministry of Youth and Sports. *International Journal of Basic Sciences dan Applied Research*. Vol., 2 (9), 834-839, 2013. ISSN 2147-3749 ©2013 Victor Quest Publications
- Hasibuan , Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi,. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayati, Keumala. 2012. Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65 (2012) 272 – 277.
- Hellriegel dan Slocum. 1979. *Organizational Behavior*.  
<http://jschoen.cox.smu.edu/vita.pdf>. [Diakses pada 15 Maret 2017].
- Heskett, J.L., W.E. Sasser, Jr., and L.A. Schlesinger. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.
- Husein, Umar. 2003, *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka.
- Islami, I. (2012). Pelayanan Prima Pada Sektor Publik. BPPK Kementerian Keuangan RI:  
[http://www.bppk.Depkeu.go.id/webpegawai/attachments/627\\_Pelayanan\\_prima\\_Sektor\\_Publik\\_Iqbal.pdf](http://www.bppk.Depkeu.go.id/webpegawai/attachments/627_Pelayanan_prima_Sektor_Publik_Iqbal.pdf). [12 Februari 2017].
- Jonathan, Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta. : Graha Ilmu.

- Kasmir. (2009). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No.25/KEP/M.PAN2002
- Khan, Muhammad Riaz. 2010. The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences – Volume 15, Number 3* (2010)
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary. 2003. *Dasar-dasar Pemasaran*. Jilid 1, Edisi Kesembilan. Jakarta: PT. Indeks Gramedia.
- Kreitner. Kinicki. 2008. *Organizational Behavior 10th Edition*. Thomson South-Western.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi sepuluh. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mamik. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ekonomi*. Tahun XX No 1 April 2010. Malang: Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management* 3(8): 318-328, 2015 DOI: 10.13189/ujm2015.030803
- Mangkuprawira Shafri dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu. Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Singarimbun, Masri. Efendi, Sofyan. 2005. *Metode Penelitian Survey*. Pustaka LPJES. Indonesia
- McShane, Steven, M. Von Glinow, 2010. *Organizational Behavior*. Edition No. 5. Chicago, IL: McGraw Hill.
- Memari, Negin. Mahdih, Omid. Marnani, Ahmad Barati. 2013. The Impact Of Organizational Commitment On Employees Job Performance. "A Study Of Meli Bank". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* vol. 5 no. 5.
- Muchlas. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Murti, W.A. dan Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, Vol 2 (2), 13 halaman.

- Nasution, A. H., dan Prasetyawan, Y. 2008. *Perencanaan dan Pengendalian Produksi*. Edisi Pertama. Yogyakarta. : Graha Ilmu.
- Pantouvakis, Angelos. 2011. Internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement: Some evidence from a B2B environment. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* Vol. 19, 1, 11–22. Macmillan Publishers Ltd. 0967-3237
- Parasuraman, A. A. Zeithaml, V., and L. Berry, L. 1995. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Vol. 49 (fall).
- Peraturan pemerintah RI nomor 53 tahun 2010
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 134/PMK.01/2006 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan*.
- Prijodarminto, Soegeng. 1994. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Cetakan keempat. Jakarta: PT Abadi.
- Qaisar, Muhammad Usman; Rehman, Muhammad Safdar; Suffyan, Muhammad, 2012. Exploring Effects of Organizational Commitment on Employee Performance : Implications for Human Resource Strategy. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 1, March 2012, p. 248-255.
- Rad, Ahmad Vosoqi And Ya'gobi, N.M. 2015. Role Of Organizational Culture Components On Administrative Discipline And Work Conscience (Case Study: Governor Generalship Organization Of Sistan And Baluchestan). *Research Journal Of Fisheries And Hydrobiology* 2015 Aensi Publisher All Rights Reserved. Issn:1816-9112
- Ratminto dan Winarsih, A.S. 2005. *Manajemen Pelayanan, Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Reynoso, J. and Moore, B. 1995. Towards the measurement of internal service quality". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 6, No. 3, pp. 64-83.
- Ridwan. 2007. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veitzhal dan Basri. 2005. Performance Appraisal: *Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta.: Rajagrafindo Persada.
- Robbins SP, at al, 2006. *Perilaku Organisasi*. edisi 12. Jakarta : Salemba Empat

- Santoso Singgih, 2002. *Statistik Parametrik*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih. 2004. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik Dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta : Penerbit: Andi.
- Saryono. (2008). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jogjakarta: Mitra Cendikia Press.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Bagian Penerbitan, STIE YKPN.
- Singarimbun, dan Effendi, 2003. *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua. Jakarta : PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Singh, Kuldip. 2016. Influence of Internal Service Quality on Job Performance: A Case Study of Royal Police Department. *6th International Research Symposium in Service Management, IRSSM-6 2015, 11-15 August 2015, UiTM Sarawak, Kuching, Malaysia*
- Solimun. 2007. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modeling dan Partial Least Square*. Malang: Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya Malang.
- Soltani, Morteza. 2015. A cross-level model of organizational commitment antecedents. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. ISSN: 2008-7055
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : C.V Andi Offset
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. 2005. *Statistika Nonparametrik untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: alfabeta.
- Sutedja, Wira. 2007. *Panduan Layanan Konsumen*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Manajemen Jasa, Edisi Kedua*. Yogyakarta: Andy offset.
- Tjiptono, Fandy. 2002. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andy offset.
- Tjiptono, Fandy. 2005. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Tolentino, Rebecca C. 2013. Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management* 29 July 2013. Vol.15 No.1. ISSN 2304-0777.
- Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter, and A. M. Tripoli, 1997, Alternative Approach to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?”. *Academy of Management Journal*. Vol. 40 No.5, pg.1089
- Wang, Fan. 2010. *The Application of Customer Relationship Management in Investment Banks*. China: School of Economics and Management, Changchun University of Science and Technology.
- Warsono. 1985. *Dasar-Dasar Manajemen Personalia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Wibowo, 2007. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi ke-7. Jilid 1. Cetakan ke-3 Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Wibowo, Singgih. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuniapura, Satria Alas. 2013. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pelayanan Pada Bank Mandiri Kantor Cabang Pembantu Samarinda Irian Kota Samarinda. *Skripsi*. Kalimantan Timur: Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda.
- Yusoff, A. M., & Baharun, R. (2008). Internal Customer Service Quality In The Malaysian Telecommunications Industry. [Http://Www.Academia.Edu/571120/Internal\\_CustomerService\\_Quality\\_In\\_The\\_Malaysian\\_Telecommunications\\_Industry](http://Www.Academia.Edu/571120/Internal_CustomerService_Quality_In_The_Malaysian_Telecommunications_Industry). [Diakses 3 Februari 2017]
- Zainudin Sri Kuntjoro. 2002. *Komitmen Organisasi*. Artikel. <http://www.e-psikologi.com>. [Diakses 15 Maret 2017]
- Zameer, Hashim. 2014. The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 4, No.1, January 2014, pp. 293–298 E-ISSN: 2225-8329, P-ISSN: 2308-0337 © 2014 HRMARS



# LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER

KUESIONER

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu Karyawan

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN)

Di

Tempat

Dengan hormat,

Kuesioner ini di tujukan untuk tugas akhir (tesis) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister. Adapun judul dari tesis yang saya buat yakni “Pengaruh Kualitas Layanan Internal dan Disiplan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi”. Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian hanya diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu saya mengucapkan Terimakasih.

Hormat saya,

Syamsul Arifin

NIM 150820101028

A. IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)  
Nama :  
Umur : tahun  
Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. Wanita  
Pendidikan : 1. Tamat SLTA / Sederajat  
2. Tamat Akademi/Perguruan Tinggi (D3/S1/S2/S3)  
Jabatan :

B. PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda silang pada pilihan jawaban yang sesuai dengan pendapat saudara.

Opsi a / Sangat setuju /sangat berpengaruh / sangat baik mempunyai skor..... 5  
Opsi b / Setuju / berpengaruh / baik mempunyai skor..... 4  
Opsi c / Cukup / mempunyai skor ..... 3  
Opsi d / Tidak setuju / tidak berpengaruh / buruk mempunyai skor..... 2  
Opsi e / Sangat tidak setuju / sangat tidak berpengaruh / sangat buruk mempunyai skor..... 1

## Kualitas Layanan Internal ( $X_1$ )

1. Kondisi lingkungan internal yang ada di instansi (pelayanan yang diberikan, sarana dan prasarana yang disediakan, serta lingkungan kerja yang ada) dikelola dengan baik untuk kepentingan pegawai.
  - a. sangat baik
  - b. cukup baik
  - c. biasa saja
  - d. buruk
  - e. sangat buruk
2. Kualitas layanan yang diberikan instansi kepada pegawai bersifat konsisten.
  - a. sangat konsisten
  - b. cukup konsisten
  - c. biasa saja
  - d. tidak konsisten
  - e. sangat tidak konsisten
3. Instansi memberikan respon dan informasi dengan cepat dalam memberikan pelayanan.
  - a. sangat cepat dan responsif
  - b. cukup cepat dan tanggap
  - c. biasa saja
  - d. lambat
  - e. sangat lambat dan tidak responsif
4. Pelayanan dan informasi yang diberikan instansi terjamin dan dapat dipercaya kualitasnya.
  - a. sangat terjamin dan dapat dipercaya
  - b. cukup terjamin
  - c. biasa saja
  - d. tidak terjamin dan kurang bisa dipercaya
  - e. sangat tidak terjamin dan tidak dapat dipercaya
5. Instansi selalu melayani pegawai dengan sopan.
  - a. sangat sopan
  - b. cukup sopan
  - c. biasa saja
  - d. tidak sopan
  - e. sangat tidak sopan
6. Instansi selalu memberikan perhatian kepada pegawai dalam setiap pelayanan.
  - a. sangat perhatian
  - b. cukup perhatian
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang perhatian
  - e. tidak ada perhatian

## Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>)

1. Anda menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan apa yang diperintahkan pimpinan.
  - a. selalu sesuai dengan perintah
  - b. cukup sesuai dengan perintah
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang sesuai dengan perintah
  - e. sangat tidak sesuai perintah
  
2. Anda menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan prosedur dan aturan yang ada di dalam Standar Operasional Perusahaan (SOP) di kantor.
  - a. selalu sesuai dengan SOP
  - b. cukup sesuai dengan SOP
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang sesuai dengan SOP
  - e. tidak sesuai sama sekali dengan SOP
  
3. Anda menaati aturan dan tata tertib dengan suka rela dan tanpa paksaan dalam bekerja.
  - a. selalu taat
  - b. cukup taat
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang taat
  - e. tidak taat
  
4. Peraturan dan tata tertib di kantor diberlakukan secara ketat dan ada sanksi yang diberlakukan jika melanggar.
  - a. sangat ketat dan selalu ada sanksi jika dilanggar
  - b. cukup ketat dan ada sanksi jika dilanggar
  - c. kadang-kadang
  - d. tidak begitu ketat dan jarang ada sanksi jika dilanggar
  - e. tidak ketat dan tidak ada sanksi jika dilanggar

## Komitmen Organisasional (Z)

1. Anda merasa wajib untuk ikut terlibat dalam setiap kegiatan di kantor.
  - a. wajib ikut dan terlibat
  - b. ikut terlibat sesuai dengan beban kerja
  - c. ikut terlibat jika diminta
  - d. jarang sekali ikut
  - e. tidak ingin ikut terlibat sama sekali
  
2. Anda merasa setiap individu memiliki peran penting dalam instansi dan bersedia bekerja sama demi kepentingan bersama.
  - a. sangat penting dan perlu bekerja sama
  - b. cukup penting dan bersedia bekerja sama
  - c. biasa saja dan bekerja sama bila diperlukan saja
  - d. tidak semuanya penting dan jarang bekerja sama
  - e. tidak penting dan tidak perlu bekerja sama
  
3. Berhenti dari pekerjaan dan meninggalkan instansi adalah suatu kerugian bagi anda.
  - a. sangat merugikan
  - b. rugi cukup besar
  - c. biasa saja
  - d. kerugiannya kecil
  - e. tidak merugikan sama sekali
  
4. Anda merasa tetap bekerja pada instansi adalah suatu keharusan.
  - a. Ya, harus tetap bekerja pada instansi dalam kondisi apapun
  - b. Ya, tetap bekerja selama masih bisa bekerja
  - c. biasa saja, bekerja sesuai dengan kondisi yang ada
  - d. Tidak harus, hanya bekerja selama masih membutuhkan pekerjaan
  - e. bukan suatu keharusan, akan keluar atau berpindah ke perusahaan lain bila ada pekerjaan yang lebih menguntungkan

## Kinerja (Y)

1. Anda berusaha untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
  - a. harus tidak ada kesalahan
  - b. berusaha tidak ada kesalahan
  - c. biasa saja, bertugas sesuai dengan kemampuan
  - d. tidak perlu bila tidak ada sanksi
  - e. tidak perlu meminimalisir kesalahan apapun
2. Anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan oleh instansi.
  - a. selalu sesuai dengan target
  - b. sebagian besar sesuai dengan target
  - c. kadang-kadang
  - d. sering kurang sesuai dengan target
  - e. tidak pernah sesuai target
3. Anda dapat mencapai tingkat kerapian yang dianjurkan oleh instansi setiap menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.
  - a. selalu tercapai
  - b. sebagian besar tercapai
  - c. kadang-kadang
  - d. sering tidak tercapai
  - e. tidak tercapai sama sekali
4. Apakah anda bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan untuk diselesaikan dengan baik dan benar?
  - a. selalu bertanggung jawab
  - b. cukup bertanggung jawab
  - c. kadang-kadang, hanya bertanggung jawab bila diminta pertanggung jawaban
  - d. sering tidak bertanggung jawab
  - e. tidak bertanggung jawab sama sekali
5. Apakah anda berusaha untuk memahami dan menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dibebankan kepada anda?
  - a. selalu berusaha memahami dan menguasai pekerjaan
  - b. berusaha memahami dan menguasai sebisanya
  - c. kadang-kadang
  - d. jarang berusaha memahami dan menguasai pekerjaan
  - e. tidak perlu paham dan menguasai pekerjaan
6. Apakah anda menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan oleh instansi?
  - a. selalu tepat waktu
  - b. berusaha untuk tepat waktu
  - c. menyelesaikan pekerjaan sebisanya
  - d. sering tidak tepat waktu
  - e. tidak pernah sesuai dengan batas waktu yang ditentukan

## LAMPIRAN 2

### REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

No	Kualitas Layanan Internal (X1)						Disiplin (X2)				Komitmen Organisasional (Z)				Kinerja (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X21	X22	X23	X24	Z1	Z2	Z3	Z4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
1	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	5	2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
3	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
6	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4
7	5	4	5	3	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
8	4	2	5	3	2	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5
9	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5
11	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5
12	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
13	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5
14	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5

## LANJUTAN REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

No	Kualitas Layanan Internal (X1)						Disiplin (X2)				Komitmen Organisasional (Z)				Kinerja (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X21	X22	X23	X24	Z1	Z2	Z3	Z4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
15	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5
16	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
17	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
18	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5
21	4	4	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
22	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
24	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
25	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
26	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
27	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
29	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5

## LANJUTAN REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

No	Kualitas Layanan Internal (X1)						Disiplin (X2)				Komitmen Organisasional (Z)				Kinerja (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X21	X22	X23	X24	Z1	Z2	Z3	Z4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
30	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
31	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
32	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4
33	5	4	5	3	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
34	4	2	5	3	2	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5
35	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
37	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
38	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
39	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
40	4	4	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
41	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
43	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
44	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4

LANJUTAN REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

No	Kualitas Layanan Internal (X1)						Disiplin (X2)				Komitmen Organisasional (Z)				Kinerja (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X21	X22	X23	X24	Z1	Z2	Z3	Z4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
45	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
46	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
47	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
49	4	2	5	3	2	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5
50	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
52	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
53	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
54	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
55	4	4	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
56	4	2	5	3	2	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5
57	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
59	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5

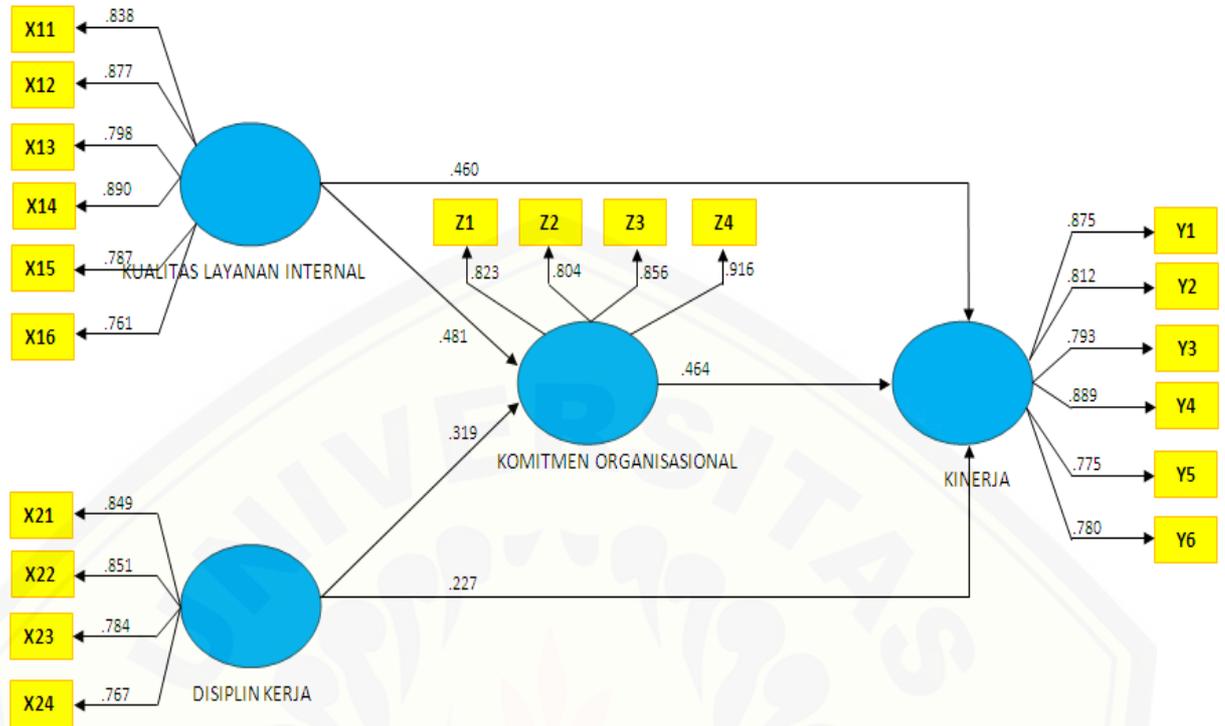


## LANJUTAN REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

No	Kualitas Layanan Internal (X1)						Disiplin (X2)				Komitmen Organisasional (Z)				Kinerja (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X21	X22	X23	X24	Z1	Z2	Z3	Z4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
75	4	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
76	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
77	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
78	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
79	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	5



LAMPIRAN 4 OUTER MODEL



UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS

Outer Loadings

	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Disiplin (X2)	Kualitas Layanan Internal (X1)
X11				0.838
X12				0.877
X13				0.798
X14				0.890
X15				0.787
X16				0.761
Y.1	0.875			
Y.2	0.812			
Y.3	0.793			
Y.4	0.889			
Y.5	0.775			
Y.6	0.780			
Z1		0.823		
Z2		0.804		
Z3		0.856		
Z4		0.916		
X2.1			0.849	
X2.2			0.851	
X2.3			0.784	
X2.4			0.767	

## Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja (Y)	0.882	0.902	0.906	0.761
Komitmen Organisasi (Z)	0.833	0.711	0.876	0.788
Disiplin (X2)	0.791	0.741	0.800	0.760
Kualitas Layanan Internal (X1)	0.865	0.843	0.889	0.761

## Cross Loadings

	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Disiplin (X2)	Kualitas Layanan Internal (X1)
X11	-0.253	-0.174	-0.448	0.838
X12	-0.110	-0.129	-0.122	0.877
X13	-0.021	-0.227	-0.136	0.798
X14	-0.185	-0.268	-0.288	0.890
X15	-0.149	-0.156	-0.282	0.787
X16	-0.211	-0.150	-0.084	0.761
Y.1	0.875	0.280	0.347	-0.202
Y.2	0.812	0.315	0.392	-0.242
Y.3	0.793	0.228	0.021	-0.155
Y.4	0.889	0.300	0.286	-0.193
Y.5	0.775	0.265	0.242	-0.136
Y.6	0.780	0.287	0.222	-0.169
Z1	0.415	0.823	0.698	-0.279
Z2	0.131	0.804	0.017	-0.129
Z3	0.068	0.856	-0.001	-0.309
Z4	0.259	0.916	0.206	-0.268
X2.1	0.408	0.208	0.849	-0.294
X2.2	0.228	0.226	0.851	-0.313
X2.3	0.056	0.077	0.784	0.075
X2.4	0.096	0.122	0.767	-0.284

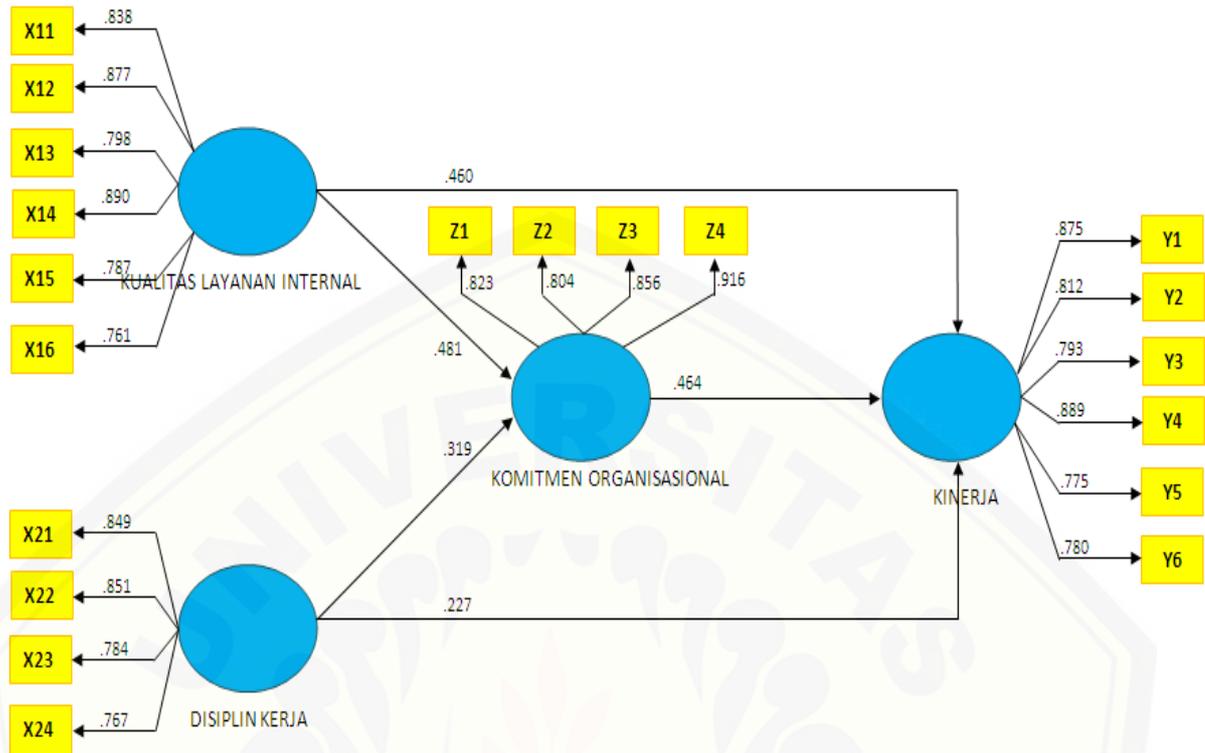
## Indirect Effects

	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Disiplin (X2)	Kualitas Layanan Internal (X1)
Kinerja (Y)				
Komitmen Organisasi (Z)				
Disiplin (X2)	0.148			
Kualitas Layanan Internal (X1)	0.223			

## Total Effects

	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Disiplin (X2)	Kualitas Layanan Internal (X1)
Kinerja (Y)				
Komitmen Organisasi (Z)	0.464			
Disiplin (X2)	0.375	0.319		
Kualitas Layanan Internal (X1)	0.683	0.481		

LAMPIRAN 5 INNER MODEL



Path Coefficients  
Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	0.227	0.235	0.246	1.727	0.300
Komitmen Organisasional (Z)-> Kinerja (Y)	0.464	0.483	0.194	1.888	0.169
Kualitas Layanan Internal (X1)->Kinerja (Y)	0.460	0.488	0.204	1.865	0.469
Kualitas Layanan Internal (X1) -> Komitmen Organisasional (Z)	0.481	0.492	0.224	1.801	0.715
Disiplin Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.319	0.320	0.181	1.743	0.134

## Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Komitmen Organisasional (Z)-&gt; Kinerja (Y)</b>					
<b>Kualitas Layanan Internal (X1)-&gt;Kinerja (Y)</b>	0.223	0.244	0.215	1.846	0.537
<b>Kualitas Layanan Internal (X1) -&gt; Komitmen Organisasional (Z)</b>					
<b>Disiplin Kerja (X2) -&gt; Komitmen Organisasi (Z)</b>					
<b>DisiplinKerja (X2) -&gt; Kinerja (Y)</b>	0.148	0.157	0.283	1.794	0.378

## Total Effects

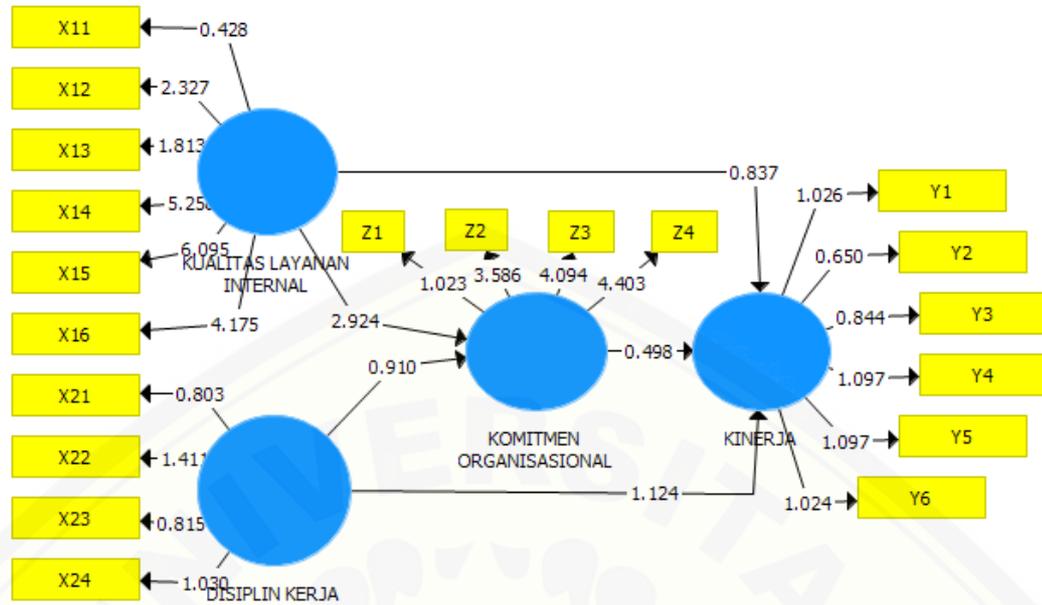
Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>DisiplinKerja (X2) -&gt; Kinerja (Y)</b>	0.375	0.395	0.286	1.797	0.383
<b>Komitmen Organisasional (Z)-&gt; Kinerja (Y)</b>	0.464	0.483	0.194	1.888	0.169
<b>Kualitas Layanan Internal (X1)-&gt;Kinerja (Y)</b>	0.683	0.688	0.218	1.885	0.569
<b>Kualitas Layanan Internal (X1) -&gt; Komitmen Organisasional (Z)</b>	0.481	0.492	0.224	1.801	0.715
<b>Disiplin Kerja (X2) -&gt; Komitmen Organisasi (Z)</b>	0.319	0.320	0.181	1.743	0.134

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948

## Bootstrapping output



## Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
DisiplinKerja (X2) -> Kinerja (Y)	0.389	0.166	0.434	2.527	0.026
Komitmen Organisasional (Z)-> Kinerja (Y)	0.117	0.036	0.228	2.609	0.002
Kualitas Layanan Internal (X1)->Kinerja (Y)	0.413	0.218	0.372	2.625	0.047
Kualitas Layanan Internal (X1) -> Komitmen Organisasional (Z)	0.435	0.474	0.117	2.671	0.013
Disiplin Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.223	0.146	0.239	2.513	0.007

## Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Komitmen Organisasional (Z)-&gt; Kinerja (Y)</b>					
<b>Kualitas Layanan Internal (X1)-&gt;Kinerja (Y)</b>	0.051	0.017	0.124	2.872	0.037
<b>Kualitas Layanan Internal (X1) -&gt; Komitmen Organisasional (Z)</b>					
<b>Disiplin Kerja (X2) -&gt; Komitmen Organisasi (Z)</b>					
<b>DisiplinKerja (X2) -&gt; Kinerja (Y)</b>	0.026	0.009	0.059	2.749	0.018

## Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>DisiplinKerja (X2) -&gt; Kinerja (Y)</b>	0.415	0.175	0.451	2.342	0.038
<b>Komitmen Organisasional (Z)-&gt; Kinerja (Y)</b>	0.117	0.036	0.228	2.931	0.016
<b>Kualitas Layanan Internal (X1)-&gt;Kinerja (Y)</b>	0.464	0.235	0.406	2.512	0.049
<b>Kualitas Layanan Internal (X1) -&gt; Komitmen Organisasional (Z)</b>	0.435	0.474	0.177	2.895	0.015
<b>Disiplin Kerja (X2) -&gt; Komitmen Organisasi (Z)</b>	0.223	0.146	0.239	2.462	0.034