

**Pengaruh Kualitas Layanan Internal Sebagai Penggerak Kepuasan Kerja
dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Hedy Kurniady Wijayadipura

Nomor Mahasiswa : 15311475

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

**Pengaruh Kualitas Layanan Internal Sebagai Penggerak Kepuasan Kerja
dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar

Sarjana

Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Hedy Kurniady Wijayadipura

Nomor Mahasiswa : 15311475

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya, Hedy Kurniady Wijayadipura menyatakan dalam skripsi ini yang berjudul: Pengaruh Kualitas Layanan Internal Sebagai Penggerak Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis, tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dan diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima sanksi atau hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 09 April 2019



Hedy Kurniady W.P

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Kualitas Layanan Internal Sebagai Penggerak Kepuasan Kerja dan
Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah
Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis

Nama : Hedy Kurniady Wijayadipura
Nomor Mahasiswa : 15311475
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 09 April 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Muafi Dr.,M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KUALITAS LAYANAN INTERNAL SEBAGAI PENGGERAK KEPUASAN
KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN PADA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA GALUH CIAMIS**

Disusun Oleh : **HEDY KURNIADY WIJAYADIPURA**

Nomor Mahasiswa : **15311475**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Jum'at, tanggal: 10 Mei 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Muafi, Dr., M.Si.

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

**Pengaruh Kualitas Layanan Internal Sebagai Penggerak Kepuasan Kerja
dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis**

Hedy Kurniady Wijayadipura

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

hedykw21@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas layanan internal sebagai penggerak kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus dengan jumlah 52 responden yang merupakan karyawan di perusahaan PDAM Tirta Galuh Ciamis. Alat uji analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SmartPLS v.3.0 dengan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan internal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan berefek positif terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasional memiliki efek signifikan terhadap kinerja karyawan. Kualitas layanan internal memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kualitas layanan internal juga memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

Kata Kunci : Kualitas Layanan Internal, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan

**The Influence of Internal Service Quality as a Driver for Job Satisfaction and
Organizational Commitment to Employee Performance at Regional Water
Supply Companies (PDAM) Tirta Galuh Ciamis**

Hedy Kurniady Wijayadipura

Management, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia

hedykw21@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze The Influence of Internal Service Quality as a Driver for Job Satisfaction and Organizational Commitment to Employee Performance at Regional Water Supply Companies (PDAM) Tirta Galuh Ciamis. The sampling technique uses census techniques with a total of 52 respondents who are employees in the company PDAM Tirta Galuh Ciamis. The analytical test tool used in this study is SmartPLS v.3.0 with SEM (*Structural Equation Modeling*) analysis method.

The results of this study indicate that internal service quality has a positive and significant effect on job satisfaction, and has a positive effect on organizational commitment. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, and organizational commitment has a significant effect on employee performance. Internal service quality has a significant positive effect on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. Internal service quality also has a significant positive effect on employee performance through organizational commitment as a mediating variable.

Keywords: Internal Service Quality, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance

HALAMAN PERSEMBAHAN



Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati

Saya persembahkan skripsi ini teruntuk,

Allah SWT

Rasulullah SAW

Almamaterku, FE UII

Bapak dan Ibu Tercinta

Adikku dan Segenap Keluarga

MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan”

(Q.S. Al Insyirah: 5 - 6)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai kesanggupannya”

(Q.S. Al Baqarah: 286)

“Aku akan mencari ilmu karena Allah, dan aku tidak akan mencari jika untuk selain Allah”

(Imam Al-Ghozali)

“Karunia Allah yang paling lengkap adalah kehidupan yang didasarkan pada ilmu pengetahuan”

(Ali bin Abi Thalib)

“Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua”

(Aristoteles)

“Tentukan dan Jalanilah, Tentukan apa yang akan kamu jalani dan Jalanilah apa yang sudah kamu tentukan”

(PENULIS)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji hanyalah bagi Allah SWT semata yang senantiasa mencurahkan segala nikmat kepada hamba-hambanya, sholawat serta salam semoga selalu tercurah limpahkan kepada junjungan kita Rasulullah Solallohu'alaihi Wassalam yang semoga di hari bangkit kelak kita termasuk umat yang mendapatkan syafaatnya.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu prasyarat untuk mendapatkan kelulusan guna mendapatkan gelar sarjana program Strata satu (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang semoga nantinya dapat memberikan kemanfaatan bagi para akademisi khususnya dan bagi masyarakat pada umumnya.

Penulis sadar bahwa keberhasilan ini tidak luput dari perhatian, bimbingan, arahan serta dukungan berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis sampai saat ini.
2. Bapak dan Ibu, serta Adikku tercinta yang selalu memberikan masukan, doa, dan motivasi, sehingga memberi kelancaran bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi dan meraih cita-citanya.

3. Bapak Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Jaka Sriyana, SE.,M.Si.,Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Anjar Priyono, SE.,M.Si.,Ph.D selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Muafi Dr.,M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi terima kasih atas segala bimbingan, motivasi dan ilmu yang telah diberikan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia yang tak hanya sekedar memberikan ilmu, namun pelajaran, wawasan, motivasi, dan inspirasi yang luar biasa selama ini. Semoga Allah SWT membalas amal kebaikan Bapak dan Ibu semua.
8. Pimpinan beserta seluruh pihak PDAM Tirta Galuh Ciamis yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden dalam penelitian.
9. Teman-teman seperjuangan di Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen terimakasih atas masukan, motivasi dan bantuannya selama ini.
10. Teman-teman sesama bimbingan dengan dosen yang sama yang telah berjuang bersama berbagi ilmu, wawasan, ide, dan saling membantu untuk dapat menyelesaikan skripsi ini sehingga dapat mengikuti sidang bersamaan.

11. Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang terlalu banyak sehingga tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian. Amin.

Wassalamualaikum Wr.Wb



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
BERITA ACARA TUGAS UJIAN AKHIR/SKRISPI.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
MOTTO.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Peneletian.....	8
1.4.1 Bagi Akademik.....	8
1.4.2 Bagi Penulis.....	9
1.4.3 Bagi Perusahaan.....	9

BAB 2 KAJIAN

PUSTAKA.....	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.1.1 Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja.....	10
2.1.2 Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Komitmen Organisasional.....	13
2.1.3 Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja.....	15
2.1.4 Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.....	17
2.2 Landasan Teori.....	27
2.2.1 Kinerja Karyawan.....	27
2.2.2 Kualitas Layanan Internal.....	33
2.2.3 Kepuasan Kerja.....	39
2.2.4 Komitmen Organisasional.....	44
2.3 Hubungan antar Variabel.....	49
2.3.1 Hubungan Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja.....	49
2.3.2 Hubungan Kualitas Layanan Internal terhadap Komitmen Organisasional.....	50
2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	51
2.3.4 Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	52
2.4 Kerangka Konseptual.....	53
2.5 Hipotesis.....	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	55
3.1 Pendekatan Penelitian.....	55
3.2 Lokasi Penelitian.....	55

3.2.1	Profil Perusahaan.....	55
3.2.2	Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	56
3.2.3	Visi dan Misi.....	56
3.3	Definisi Operasional Variabel.....	57
3.3.1	Kinerja Karyawan.....	57
3.3.2	Kualitas Layanan Internal.....	58
3.3.3	Kepuasan Kerja.....	61
3.3.4	Komitmen Organisasional.....	61
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian.....	65
3.4.1	Populasi Penelitian.....	65
3.4.2	Sampel Penelitian.....	65
3.5	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	66
3.5.1	Jenis Data.....	66
3.5.2	Teknik Pengumpulan Data.....	66
3.6	Metode Analisis Data.....	68
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	68
3.6.2	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	69
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		75
4.1	Analisis Deskriptif.....	75
4.1.1	Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....	75
4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	81
4.2	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	95
4.2.1	Uji Validitas.....	96
4.2.2	Uji Reliabilitas.....	101
4.3	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	102

4.3.1	R-Square (R^2).....	103
4.3.2	Uji Hipotesis (<i>path analysis</i>).....	104
4.4	Diskusi dan Pembahasan.....	108
4.4.1	Data Deskriptif.....	108
4.4.2	Pengaruh Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Kerja...110	
4.4.3	Pengaruh Kualitas Layanan Internal Terhadap Komitmen Organisasional.....	112
4.4.4	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	114
4.4.5	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	117
4.4.6	Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.....	120
4.4.7	Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi.....	122
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		124
5.1	Kesimpulan.....	124
5.2	Saran.....	124
DAFTAR PUSTAKA.....		127
LAMPIRAN.....		132

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Teori Terdahulu.....	25
Tabel 4.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
Tabel 4.2 Usia Responden.....	77
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	78
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	79
Tabel 4.5 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan.....	81
Tabel 4.6 Hasil Analisis Variabel Kualitas Layanan Internal.....	82
Tabel 4.7 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kualitas Layanan Internal.....	84
Tabel 4.8 Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja.....	86
Tabel 4.9 Hasil Analisis Frekuensi Kepuasan Kerja.....	87
Tabel 4.10 Hasil Analisis Variabel Komitmen Organisasional.....	88
Tabel 4.11 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional.....	90
Tabel 4.12 Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan.....	91
Tabel 4.13 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	92
Tabel 4.14 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian.....	94
Tabel 4.15 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian.....	94
Tabel 4.16 Nilai Loading Factor Konstruk Kualitas Layanan Internal.....	97
Tabel 4.17 Nilai Loading Factor Konstruk Kepuasan Kerja.....	98
Tabel 4.18 Nilai Loading Factor Konstruk Komitmen Organisasional.....	98
Tabel 4.19 Nilai loading factor konstruk Kinerja Karyawan.....	99
Tabel 4.20 Cross Loading.....	100

Tabel 4.21 Construct Reliability.....102

Tabel 4.22 Nilai R².....103

Tabel 4.23 Koefisien beta, t-statistik, dan *p-values* (*Path Coefficient*).....105



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	53
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	77
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	78
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	80
Gambar 4.5 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kualitas Layanan Internal.....	85
Gambar 4.6 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja.....	87
Gambar 4.7 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional.....	90
Gambar 4.8 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	93
Gambar 4.9 Diagram Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel.....	95
Gambar 4.10 Hasil Uji Outer Model.....	96
Gambar 4.11 Pengujian Model Struktural.....	104

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	133
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah.....	139
Lampiran 3 Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....	144
Lampiran 4 Tabel <i>Loading Factor</i>	146
Lampiran 5 Hasil Uji <i>Outer Model</i>	149
Lampiran 6 Tabel <i>Cross Loading</i>	150
Lampiran 7 Tabel <i>Construct Reliability</i>	152
Lampiran 8 Tabel <i>R Square</i>	154
Lampiran 9 Tabel Tabel Koefisien beta, t-statistik, dan <i>p-values (Path Coefficient)</i>	155
Lampiran 10 Surat Izin Penelitian.....	156
Lampiran 11 Surat Tanda Bukti Telah Melakukan Penelitian.....	157
Lampiran 12 Dokumentasi Lokasi Penelitian.....	158
Lampiran 13 Transkrip Wawancara.....	160
Lampiran 14 Biodata Peneliti.....	161

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini sumber daya manusia (SDM) sangat memiliki peran penting dalam berkembangnya sebuah organisasi. Sumber daya manusia yang baik, unggul, dan kompeten akan membuat organisasi mendapatkan kinerja yang optimal dari SDMnya agar bisa mempertahankan eksistensi perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan lain maupun untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan itu sendiri. Namun, untuk mendapatkan hal-hal tersebut perusahaan harus bisa mengelola sumber daya manusia dengan optimal agar tujuan perusahaan tersebut terwujud.

Menurut Snell dan Bohlander (2013) gagasan bahwa organisasi bersaing melalui sumber daya manusia menyoroti fakta bahwa mencapai kesuksesan organisasi itu semakin bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengelola bakat, atau modal manusianya. Modal manusia ini tidak berwujud dan tidak dapat dikelola dengan cara organisasi seperti mengelola pekerjaan, produk, dan teknologi. Salah satu alasannya karena karyawan bukan organisasi, tetapi memiliki modal manusia mereka sendiri. Jika karyawan yang dihargai meninggalkan perusahaan, maka perusahaan lain telah mengambil modal manusia dan investasi apa pun yang telah dilakukan perusahaan dalam melatih dan mengembangkan karyawan yang telah meninggalkan perusahaan.

Sumber daya manusia adalah salah satu kunci utama bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Peran sumber daya manusia ini sangat penting karena

sumber daya manusia sebagai penggerak atau pengendali perusahaan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Pada masa lalu peran SDM sangat tidak diperhatikan oleh perusahaan karena SDM dianggap bersifat administratif, operasional dan transaksional. Perusahaan menganggap bahwa jika SDM dianggap sebagai investasi hasilnya sulit dikuantifikasi dan sulit dilihat. Namun, seiring berkembangnya zaman SDM kini sangat diperhatikan oleh perusahaan. Perspektif *resource-based view* berpandangan bahwa kapabilitas sumber daya manusia adalah sumber daya potensial untuk *sustainable competitive advantage* bagi organisasi. Hal tersebut digambarkan sebagai kapabilitas SDM yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan semakin besar daya saing perusahaan yang dimiliki.

Perusahaan yang ingin mendapatkan SDM yang baik maka harus memperhatikan beberapa faktor seperti kepuasan, kesejahteraan dan komitmen karyawan itu sendiri. Karyawan yang puas dan sejahtera dalam hakikatnya mereka akan komitmen terhadap perusahaan yang nantinya akan meningkatkan kinerja mereka. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan kepuasan karyawannya. Perusahaan dituntut harus mampu menciptakan keselarasan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan itu sendiri.

Kualitas layanan internal atau *Internal Service Quality* (ISQ) didefinisikan sebagai layanan yang diberikan oleh unit organisasi atau orang yang bekerja di departemen tersebut untuk unit atau karyawan lain dalam organisasi (Stauss, 1995). Ketika unit organisasi atau karyawan yang berbeda melakukan tugasnya di

sebuah unit dan memberikan layanan kepada unit atau karyawan lain saat bekerja dalam satu organisasi maka layanan ini disebut layanan internal.

Layanan internal ini telah muncul dari perspektif pemasaran internal, yang memandang karyawan dalam perusahaan sebagai pelanggan internal dan menunjukkan bahwa memuaskan kebutuhan pelanggan internal akan membantu organisasi mencapai tujuan mereka (Berry, 1981; Gröonros 1981 dalam Sharma *et al*, 2016). Menurut Xie (2005) menyatakan bahwa ISQ adalah perasaan karyawan tentang kualitas layanan yang diberikan atau diterima dari rekan kerja saat bekerja di organisasi atau unit yang sama.

Kualitas layanan internal dalam perusahaan bisa menjadi penggerak meningkatnya kepuasan, komitmen, dan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Kualitas layanan internal dikembangkan dengan dua tujuan. Pertama, untuk menentukan seberapa baik unit organisasi yang berbeda saling melayani. Kedua, untuk menentukan seberapa baik pusat layanan internal melayani unit organisasi lainnya.

Menurut Sharma *et al.* (2016) pada studi-studi sebelumnya tentang ISQ terdapat 2 Gap. Gap yang pertama adalah hampir tidak ada penelitian tentang peran karyawan yang baik dalam di mana ISQ dapat mempengaruhi kinerjanya. Gap yang kedua yaitu tidak jelas dari studi yang ada jika penelitian terdahulu dan hasil ISQ adalah sama dalam bisnis jasa dan non jasa (Gap 2).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Ketika orang berbicara tentang sikap karyawan, itu berarti kepuasan kerjanya yang dimana perasaan positif tentang

pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2017). Semakin seorang karyawan dalam sebuah perusahaan memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka kinerja karyawan tersebut juga akan tinggi. Begitu pun sebaliknya jika kepuasan kerjanya rendah maka kinerjanya pun rendah.

Menurut Robbins dan Judge (2017) komitmen organisasional adalah tingkat dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karyawan yang berkomitmen akan cenderung tidak terlibat dalam pekerjaan penarikan mundur jika mereka tidak puas karena mereka memiliki rasa kesetiaan pada organisasi. Bahkan jika karyawan tidak senang atau tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka bersedia berkorban untuk organisasi jika mereka cukup berkomitmen. Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan bahwa komitmen sebagai perasaan kewajiban karyawan untuk tetap bersama organisasi, perasaan yang dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif yang diberikan pada seseorang sebelum atau setelah masuk perusahaan.

Kinerja didefinisikan sebagai hasil tindakan yang dicapai dengan keterampilan karyawan yang melakukan dalam beberapa situasi (Prasetya dan Kato, 2011). Kinerja karyawan adalah bangunan utama dari sebuah organisasi karena itu, aspek-aspek yang menjadi dasar bagi kinerja tinggi harus diteliti secara kritis oleh organisasi agar mereka berhasil (Abbas dan Yaqoob, 2009). Kinerja karyawan melambangkan kepercayaan luas personil tentang perilaku dan kontribusi mereka terhadap pencapaian suatu organisasi.

Ahmad dan Shahzad (2011) berargumen bahwa kinerja karyawan yang tampak mengungkapkan seluruh keyakinan karyawan dalam hal tindakan dan masukan untuk pencapaian tujuan dan misi organisasi. Mereka lebih lanjut menyebutkan bahwa praktik kompensasi, evaluasi kinerja, dan praktik mengenai promosi dan karyawan adalah tolok ukur kinerja seorang pekerja. Pernyataan mereka pun didukung oleh Anitha (2014) yang menyatakan bahwa kinerja seorang karyawan adalah tolok ukur atau penunjuk moneter atau hasil lain dari karyawan yang memiliki hubungan yang tidak terhindarkan dengan kinerja dan pencapaian organisasi. Anitha (2014) juga mengungkapkan bahwa suasana di mana karyawan melakukan tugas dan jadwal lainnya, hubungan dengan bos, hubungan rekan kerja dan tim, prosedur kompensasi, dan keterlibatan karyawan adalah faktor penentu untuk kinerja.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparat-aparat eksekutif maupun legislatif daerah. Perusahaan air minum yang dikelola negara secara modern sudah ada sejak zaman penjajahan Belanda pada tahun 1920an dengan nama *Waterleiding* sedangkan pada pendudukan Jepang perusahaan air minum dinamai *Suido Syo*.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis adalah salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memberikan jasa pelayanan air minum di perkotaan dan pedesaan. PDAM Tirta Galuh Ciamis sebagai BUMD

dengan total 6 cabang di 16 kecamatan di Kabupaten Ciamis yaitu : Ciamis (Kota), Sindangkasih, Panumbangan, Kawali, Banjarsari, dan Pangandaran yang membuat PDAM Tirta Galuh Ciamis ini harus memiliki karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi agar pelayanan untuk masyarakat menjadi maksimal. Namun, PDAM Tirta Galuh juga selaku perusahaan harus memiliki kualitas layanan internal yang baik untuk para karyawannya agar menjamin kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawannya.

PDAM Tirta Galuh Ciamis dari hasil observasi dilapangan oleh peneliti masih dianggap sebagian masyarakat memiliki pelayanan yang masih kurang memuaskan. Tingginya minat masyarakat dengan air bersih bisa jadi salah satu faktor yang membuat PDAM harus meningkatkan lagi kinerja para karyawannya. Banyak juga tenaga kerja baru yang masih muda yang bisa disebut belum terlalu berpengalaman. Peningkatan kinerja karyawan ini bisa dimulai dengan peningkatan kualitas layanan internal dalam perusahaan.

Selain variabel kualitas layanan internal yang harus ditingkatkan, untuk meningkatkan produktivitas karyawan di kantor PDAM Tirta Galuh Ciamis juga harus membangun komitmen organisasional dan kepuasan kerja para karyawannya. Komitmen organisasional menjadikan karyawan siap dengan suka rela untuk mengemban tanggung jawab yang diberikan organisasi serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kemudian agar karyawan meningkatkan loyalitasnya terhadap organisasi, maka kepuasan kerja juga harus diperhatikan. Kepuasan kerja dapat diwujudkan dalam beberapa hal, seperti

memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, memberikan upah yang sesuai, bahkan memberikan suasana tempat kerja yang nyaman.

Hal tersebut seperti yang telah dijelaskan diatas menjadi hal yang menarik untuk diteliti oleh peneliti. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengaitkan pengaruh variabel kualitas layanan internal sebagai penggerak kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kualitas layanan internal memiliki efek positif dan signifikan pada kepuasan kerja ?
2. Apakah kualitas layanan internal memiliki efek positif pada komitmen organisasional ?
3. Apakah kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah komitmen organisasional memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan ?
5. Apakah kualitas layanan internal memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ?
6. Apakah kualitas layanan internal memiliki efek positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis kualitas layanan internal memiliki efek positif dan signifikan pada kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis kualitas layanan internal memiliki efek positif pada komitmen organisasional.
3. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis komitmen organisasional memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis kualitas layanan internal memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
6. Untuk menguji dan menganalisis kualitas layanan internal memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Akademik

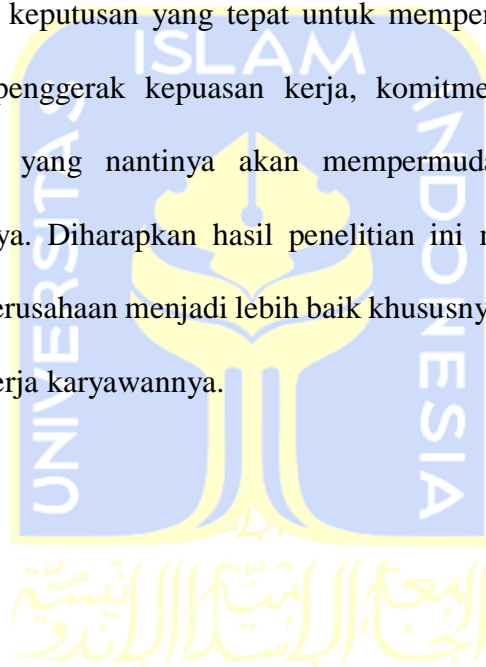
Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi peneliti yang akan mengangkat topik yang sejenis dengan penelitian ini, dan diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan pengetahuan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan melalui kualitas layanan internal yang menjadi penggerakannya.

1.4.2 Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pengalaman baru bagi penulis khususnya dalam bidang kualitas layanan internal yang mampu menjadi penggerak kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Selain itu karya ilmiah ini akan menjadi kebanggaan penulis.

1.4.3 Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi saran bagi perusahaan dalam mengambil keputusan yang tepat untuk memperbaiki kualitas layanan internal sebagai penggerak kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan yang nantinya akan mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Diharapkan hasil penelitian ini menjadi masukan bagi perusahaan agar perusahaan menjadi lebih baik khususnya dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawannya.



BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dikemukakan terkait dengan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti untuk mendukung penelitian ini.

2.1.1 Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja

- 1) Sharma *et al.* (2016)

Sharma *et al.* (2016) melakukan penelitian dengan judul “*Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance: Exploring the Focal Role of Employee Well-Being*”. Penelitian ini bertujuan untuk menggunakan perilaku organisasi positif dan paradigma penelitian layanan transformatif untuk memperkenalkan kesejahteraan karyawan sebagai konstruksi fokus dalam proses dimana kualitas layanan internal atau *Internal Service Quality* (ISQ) mendorong kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ISQ memiliki efek positif pada kepuasan karyawan (H1), komitmen (H2) dan kesejahteraan (H3), yang pada gilirannya memiliki efek positif pada kinerja karyawan (H4-H6). Kesejahteraan karyawan secara positif moderat (memperkuat) dampak kepuasan kerja (H7) serta komitmen (H8) terhadap kinerja karyawan. Sebuah survei lapangan menggunakan kuesioner terstruktur digunakan untuk menguji semua hipotesis dengan 250 karyawan dan 25 supervisor mereka di unit manufaktur di provinsi Guangdong, Republik Rakyat China. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan

bahwa ISQ adalah penggerak penting dari kepuasan dan komitmen karyawan dalam bisnis non jasa (misalnya organisasi manufaktur) sama seperti dalam industri jasa. Penelitian ini memberikan bukti yang jelas bahwa kepuasan dan komitmen pelanggan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa sama seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, yang semakin diperkuat oleh kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu kualitas layanan internal kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja. Adapun perbedaan pada penelitian ini yaitu terletak pada objek, lokasi, dan tidak adanya variabel kesejahteraan karyawan.

2) Pantouvakis dan Mpogiatzidis (2013)

Pantouvakis dan Mpogiatzidis (2013), melakukan penelitian dengan judul “*The impact of internal service quality and learning organization on clinical leaders’ job satisfaction in hospital care services*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki persepsi pemimpin klinis dalam layanan perawatan rumah sakit dalam konteks sistem kesehatan masyarakat Yunani, untuk mendefinisikan dampak karakteristik kualitas layanan internal dan dimensi pembelajaran organisasi pada kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak positif dari karakteristik kualitas layanan internal interaktif dan dimensi pembelajaran organisasi, yaitu pemberdayaan dan pembelajaran berkelanjutan pada kepuasan kerja di layanan perawatan rumah sakit. Sampel terdiri dari dokter, kepala departemen dari 123 departemen klinis

spesialisasi medis dasar yang beroperasi di 15 rumah sakit dan ditangani oleh penggunaan kuesioner yang dirancang khusus untuk keperluan penelitian ini. Hasilnya diolah dengan menggunakan analisis faktor eksploratori dan regresi linier berganda diterapkan.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu kualitas layanan internal dan kepuasan kerja. Adapun perbedaan pada penelitian ini yaitu terletak pada objek, lokasi, dan penggunaan variabel tambahan yaitu kinerja karyawan dan komitmen organisasional.

3) Nazeer *et al.* (2014)

Nazeer, *et al* (2014) melakukan penelitian dengan judul “*Internal Service Quality and Job Performance: Does Job Satisfaction Mediate?*”. Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja pekerjaan anggota fakultas (staf pengajar) dengan menghadirkan kerangka kerja yang mengandung komponen kualitas layanan internal (ISQ) dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan efek positif yang signifikan dari ISQ pada kepuasan kerja dan kinerja. Tiga ratus kuesioner dibagikan kepada anggota fakultas di enam universitas terpilih dengan proporsi yang sama dari 50 kuesioner untuk masing-masing universitas. Analisis hubungan dilakukan melalui *Structural Equation Modeling* (SEM).

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu kualitas layanan internal kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Adapun perbedaan pada penelitian ini yaitu terletak pada objek, lokasi, dan penggunaan variabel tambahan yaitu komitmen organisasional.

2.1.2 Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Komitmen Organisasional

1) Al-Bilbiese dan Al-Nuaimi (2017)

Al-Bilbiese dan Al-Nuaimi (2017) melakukan penelitian dengan judul *“The Impact of Internal Service Quality on Organizational Innovation Examining the Mediating Role of Organizational Commitment: “An Empirical Study in the Foreign Banks in Jordan”*. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengeksplorasi dampak kualitas layanan internal termasuk dimensinya (bukti fisik, keandalan, empati, daya tanggap, jaminan) pada inovasi organisasi dan pengaruh komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara dimensi kualitas internal layanan (bukti fisik / keandalan / empati) dan inovasi organisasi. Kualitas layanan internal memiliki dampak positif pada komitmen organisasional. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional (sebagai variabel mediasi) meningkatkan hubungan antara kualitas layanan internal dan inovasi organisasi. Kuesioner telah dikembangkan dan didistribusikan ke sampel acak bertingkat yang terdiri dari 230 karyawan di bank asing di Yordania.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu kualitas layanan internal, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Adapun perbedaan pada penelitian ini yaitu terletak pada objek, lokasi, dan penggunaan variabel tambahan yaitu kinerja karyawan.

2) Latif dan Baloch (2016)

Latif dan Baloch (2016) melakukan penelitian dengan judul “*Which Internal Organizational Factors are contributory towards the Internal Service Quality (ISQ): A study of Banks operating in Peshawar?*”. Penelitian tersebut memiliki tujuan untuk mempengaruhi faktor organisasi internal yang berbeda pada kualitas layanan internal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tiga dari empat faktor organisasi internal yaitu komitmen organisasional, peran stres, dan pemasaran internal memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas layanan internal sementara pembelajaran organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas layanan internal. Total 564 kuesioner dibagikan di 80 cabang berbeda dari bank berukuran sedang dan besar. Penelitian ini menggunakan alat analisis SEM.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu kualitas layanan internal komitmen organisasional. Persamaan lainnya terdapat pada alat analisis yaitu menggunakan SEM. Adapun perbedaan pada penelitian ini yaitu terletak pada objek, lokasi, dan penggunaan variabel tambahan yaitu kinerja karyawan.

3) Bai *et al.* (2006)

Bai *et al.* (2006) melakukan penelitian dengan judul “*Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality*”. Penelitian ini bertujuan untuk menciptakan studi kasus dalam sikap karyawan pada kepuasan kerja, di Las Vegas, Nevada hotel / kasino utama. Para penulis secara khusus menyelidiki tingkat diskrit kepuasan kerja mereka, kualitas layanan internal, dan komitmen organisasional. Mereka juga dieksplorasi tentang kinerja

kepuasan dan kualitas layanan internal pada komitmen organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kualitas layanan internal memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional. Penelitian ini, melakukan survei kepada para manajer dan karyawan hotel kasino besar di Las Vegas, Nevada.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu kualitas layanan internal kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Adapun perbedaan pada penelitian ini yaitu terletak pada objek, lokasi, dan penggunaan variabel tambahan yaitu kinerja karyawan.

2.1.3 Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja

1) Inuwa (2016)

Inuwa (2016) melakukan penelitian dengan judul “*Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach*”. Penelitian tersebut memiliki tujuan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja staf non-akademik dari Bauchi State University Gadau Nigeria (BASUG). Penelitian ini, faktor utama yang mematahkan motivasi dan moral karyawan di tempat kerja adalah ketidakpuasan karyawan yang berakibat rendahnya produktivitas sehingga mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil analisis dalam penelitian ini menggambarkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja staf non-akademik Universitas. Penelitian ini melibatkan 270 karyawan staf non-akademik BASUG berdasarkan *systematic random sampling* dan data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan SPSS.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adapun perbedaan pada penelitian ini yaitu terletak pada objek, lokasi, dan penggunaan variabel tambahan yaitu layanan internal dan komitmen organisasional.

2) Fadlallah (2015)

Fadlallah (2015) melakukan penelitian dengan judul *“Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj”*. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dampak dari faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di fakultas ilmu pengetahuan dan studi kemanusiaan (Universitas cabang Salman bin Abdul-Aziz Al Aflaj). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini melibatkan 86 responden yang terdiri dari staf pengajar dari *University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj*. Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan SPSS.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada objek, lokasi, dan penggunaan variabel tambahan yaitu layanan internal dan komitmen organisasional.

3) Siengthai dan Pila-Ngarm (2017)

Siengthai dan Pila-Ngarm (2017) melakukan penelitian dengan judul *“The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee*

Performance”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji efek interaksi redesain pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis dalam penelitian ini ditemukan bahwa perancangan ulang pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja ditemukan positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Selain itu, efek interaksi antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan menjadi positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Survei kuesioner skala besar dilakukan pada tahun 2012 mengambil hotel dan industri resor dan industri perbankan di Thailand sebagai lokasi penelitian. Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis data survei yang diperoleh dari 295 manajer sampel responden.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada objek, lokasi, pendekatan penelitian dan penggunaan variabel tambahan yaitu kualitas layanan internal dan komitmen organisasional.

2.1.4 Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

1) Rafiei *et al.* (2014)

Rafiei *et al.* (2014) melakukan penelitian dengan judul “*Studying the impact of the organizational commitment on the job performance*”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh dari tiga komponen komitmen organisasional: komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif, pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan positif pada kinerja pekerjaan. Hasil

analisis juga menunjukkan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasional yaitu afektif, keberlanjutan, dan komitmen normatif memiliki efek yang signifikan positif pada kinerja pekerjaan. Penelitian ini diterapkan antara 244 karyawan koperasi, tenaga kerja dan kesejahteraan Departemen Sosial Provinsi Markazi menggunakan satu tahap *cluster sampling*. Penelitian ini menggunakan kuesioner standar untuk komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer dan prestasi kerja kuesioner yang dikembangkan oleh Patterson digunakan untuk mengumpulkan data. Analisis data dalam penelitian tersebut menggunakan teknik *Structural Equations Modeling* (SEM).

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Persamaan lainnya pada alat analisis yaitu menggunakan teknik *Structural Equations Modeling* (SEM). Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada objek, lokasi, dan penggunaan variabel tambahan yaitu kualitas layanan internal dan kepuasan kerja.

2) Memari *et al.* (2013)

Memari *et al.* (2013) melakukan penelitian dengan judul “*The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: A Study of Meli Bank*”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menyelidiki hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan di Meli Bank Kurdistan Iran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasional, komitmen normatif memiliki korelasi positif dan

signifikan dengan kinerja pekerjaan karyawan. Sebanyak 230 kuesioner didistribusikan dan dikelola secara pribadi di antara karyawan personel bank Meli di sanandaj. Analisis data dalam penelitian tersebut menggunakan teknik korelasi matrix dan analisis regresi

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada objek, lokasi, dan penggunaan variabel tambahan yaitu kualitas layanan internal dan kepuasan kerja.

3) Folorunso *et al.* (2014)

Folorunso *et al.* (2014) melakukan penelitian dengan judul “*Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria*”. Penelitian ini meneliti dampak dari dimensi komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di antara staf akademik *Oyo State Owned Tertiary Institutions*. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara bersama-sama dan secara independen mempengaruhi kinerja karyawan antara staf *Oyo State Owned Tertiary Institutions*. Para peneliti mengadopsi prosedur pengambilan sampel multi-tahap untuk pemilihan peserta. Tahap pertama, dua lembaga tinggi dari pembelajaran melalui teknik *purposive sampling* yang dipilih, sementara teknik *simple random sampling* digunakan untuk memilih 25% dari total populasi responden dari dua lembaga yang dipilih lebih tinggi

dari pembelajaran masing-masing. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 197 responden dari daftar gaji dua lembaga.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada objek, lokasi, alat analisis, dan penggunaan variabel tambahan yaitu kualitas layanan internal dan kepuasan kerja.

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Sharma <i>et al.</i> (2016)</p> <p><i>Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance: Exploring the Focal Role of Employee Well-Being</i></p> <p><i>Journal of Service Management</i> Vol. 27 No. 5, 2016 pp. 773-797</p> <p>Publisher : Emerald Group Publishing</p> <p>Industri : Manufaktur</p> <p>Alat analisis: SPSS</p>	<p>Kualitas layanan internal (Schneider <i>et al.</i> 1998) (Ehrhart <i>et al.</i> 2011)</p> <p>Kepuasan kerja (Homburg and Stock, 2004) (Griffin and Moorhead, 2013).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan internal adalah penggerak penting dari kepuasan kerja dan komitmen karyawan dalam bisnis non jasa. Penelitian ini memberikan bukti yang jelas bahwa kepuasan kerja dan komitmen pelanggan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, yang semakin diperkuat oleh kesejahteraan karyawan.</p>
2.	<p>Pantouvakis dan Mpogiatzidis (2013)</p> <p><i>The impact of internal service quality and learning organization on clinical leaders' job satisfaction in hospital care services</i></p> <p>Industri : Kesehatan</p>	<p>Kualitas layanan internal (Parasuraman <i>et al.</i> 1988)</p> <p>Kepuasan Kerja (Griffin <i>et al.</i> 2001) (Lund, 2003) (Rowden and Conine, 2003) (Chiva and Alegre, 2008).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak positif dari karakteristik kualitas layanan internal interaktif dan dimensi pembelajaran organisasi yaitu pemberdayaan dan pembelajaran berkelanjutan pada kepuasan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
	<p><i>Leadership in Health Services</i> Vol. 26 No. 1, 2013 pp. 34-49</p> <p>Publisher : Emerald Group Publishing</p> <p>Alat analisis : SPSS 17</p>		
3.	<p>Nazeer <i>et al.</i> (2014)</p> <p><i>Internal Service Quality and Job Performance: Does Job Satisfaction Mediate?</i></p> <p><i>Journal of Human Resources Management and Labor Studies</i> March 2014, Vol. 2, No. 1, pp. 41-65</p> <p>Publisher: American Research Institute</p> <p>Industri : Sektor Pendidikan</p> <p>Alat Analisis : SEM</p>	<p>Kualitas layanan internal (Parasuraman <i>et al.</i> 1988)</p> <p>Kepuasan kerja (Herzberg and Mausner's, tidak disebutkan tahunnya) (Sarwar dan Abugre 2013)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan internal (ISQ) memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja juga memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja dan relatif lebih kuat daripada hubungan ISQ dan kepuasan kerja.</p>
4.	<p>Al-Bilbiese dan Al-Nuaimi (2017)</p> <p><i>The Impact of Internal Service Quality on Organizational Innovation Examining the Mediating Role of Organizational Commitment: "An Empirical Study in the Foreign Banks in Jordan"</i></p> <p><i>International Journal of Business and Management</i> Vol. 12, No. 12; 2017</p> <p>Published : Canadian Center of Science and Education</p> <p>Industri : Perbankan</p> <p>Alat Analisis : Regresi berganda</p>	<p>Kualitas layanan internal (Parsuraman <i>et al.</i> 1988)</p> <p>Komitmen organisasional (Meyer dan Allen, 1991)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan kualitas layanan internal memiliki dampak positif pada komitmen organisasional. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional (sebagai variabel mediasi) meningkatkan hubungan antara kualitas layanan internal dan inovasi organisasi.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
5.	<p>Latif dan Baloch (2016)</p> <p><i>Which Internal Organizational Factors are contributory towards the Internal Service Quality (ISQ): A study of Banks operating in Peshawar?</i></p> <p><i>Journal of Managerial Sciences</i> Volume X Number 2</p> <p>Publisher : COMSATS Institue of Infomation Technology</p> <p>Industri : Perbankan</p> <p>Alat analisis : SEM</p>	<p>Kualitas layanan internal(Kang <i>et al.</i> 2002)</p> <p>Komitmen Organisasional (Mowday <i>et al.</i> 1979)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tiga dari empat faktor organisasi internal yaitu: komitmen organisasional, peran stres , dan pemasaran internal memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas layanan internal sementara pembelajaran organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas layanan internal.</p>
6.	<p>Bai <i>et al.</i> (2006)</p> <p><i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality</i></p> <p><i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i></p> <p>Publisher: Routledge</p> <p>Industri : Perhotelan</p> <p>Alat analisis : Regresi</p>	<p>Kualitas layanan internal (Hallowell <i>et al.</i> 1996) (Shinnar. 1998)</p> <p>Komitmen organisasional (Mowday <i>et al.</i> 1979)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kualitas layanan internal memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional.</p>
7.	<p>Inuwa (2016)</p> <p><i>Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach.</i></p> <p><i>The Millennium University Journal</i> Vol. 1, No. 1; 2016</p> <p>Publisher : The Millennium University</p> <p>Industri : Sektor Pendidikan</p> <p>Alat analisis : SPSS</p>	<p>Kepuasan kerja Vandenebeelee (2009)</p> <p>Kinerja karyawan (Liao <i>et al.</i> 2012)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
8.	<p>Fadlallah (2015)</p> <p><i>Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul Aziz Al Aflaj</i></p> <p><i>International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences. Vol 2, Issue 1</i></p> <p>Publisher: IJIRES</p> <p>Industri : Pendidikan</p> <p>Alat analisis : SPSS</p>	<p>Kepuasan kerja (Herzberg <i>et al.</i> 1959) (McGregor, 1960) (McClelland, 1961) (Adams, 1963) (Vroom, 1964) (Locke, 1968) (Porter, 1968) (Alderfer, 1969) (Hackman and Oldham, 1975-1976)</p> <p>Kinerja karyawan (tidak disebutkan)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara faktor-faktor kepuasan kerja dengan kinerja.</p>
9.	<p>Siengthai dan Pila-Ngarm (2017)</p> <p><i>The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance.</i></p> <p><i>Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 4 No. 2, 2016 pp. 162-180</i></p> <p>Publisher : Emerald Group Publishing Limited</p> <p>Industri : Perbankan, Resor, Perhotelan</p> <p>Alat analisis : <i>Multiple Regression</i></p>	<p>Kepuasan kerja (Herzberg, 1968) (Hackman and Oldham, 1974) (Rovinelli and Hambleton, 1977)</p> <p>Kinerja karyawan (Podsakoff <i>et al.</i> 2003) (Meade <i>et al.</i> 2007) (Sharma <i>et al.</i> 2009)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini yaitu Kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.</p>
10.	<p>Rafiei <i>et al.</i> (2014)</p> <p><i>Studying the impact of the organizational commitment on the job performance</i></p> <p><i>Management Science Letters 4 (2014) 1841–1848</i></p> <p>Publisher : Growing Science</p>	<p>Komitmen organisasional (Allen dan Meyer, 1991)</p> <p>Kinerja karyawan (Patterson's, 1990)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
	<p>Industri : Koperasi, Departemen tenaga kerja dan kesejahteraan sosial</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equations Modeling (SEM)</i></p>		
11.	<p>Memari <i>et al.</i> (2013)</p> <p><i>The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: A Study of Meli Bank</i></p> <p><i>Interdisciplinary journal of contemporary research in business vol 5, no 5.</i></p> <p>Publisher: IJCRB</p> <p>Industri: Perbankan</p> <p>Alat Analisis: korelasi matrix dan analisis regresi</p>	<p>Komitmen organisasional (Meyer and Allen, 1991)</p> <p>Kinerja Karyawan (Willams and Anderson, 1991)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Hasil analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kinerja pekerjaan karyawan.</p>
12.	<p>Folorunso <i>et al.</i> (2014)</p> <p><i>Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria.</i></p> <p><i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences August 2014, Vol. 4, No. 8</i></p> <p>Publisher: HRMARS</p> <p>Industri: Pendidikan</p> <p>Alat analisis: koefisien korelasi pearson dan regresi berganda</p>	<p>Komitmen organisasional (Allen dan Meyer, 1997)</p> <p>Kinerja Karyawan (William dan Anderson, 1991)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara bersama-sama dan secara independen mempengaruhi kinerja karyawan.</p>

Dalam penelitian terdahulu, terdapat beberapa variabel penelitian yang memiliki persamaan dengan variabel-variabel penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini rangkuman teori yang digunakan pada penelitian sebelumnya:

Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Teori Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan pada penelitian selanjutnya
Kualitas layanan internal	Hallowell <i>et al.</i> (1996)	<i>Tool, policies and procedures, teamwork, management support, goal alignment, effective training, communication, rewards and recognition</i>	Caruana dan Pitt (1997) INTQUAL (<i>Internal Service Quality scale</i>) <i>Individual service quality</i> <i>Departmental service quality</i> <i>Organizational service quality</i>
	Caruana dan Pitt (1997)	<i>INTQUAL (Internal Service Quality scale)</i> <i>Individual service quality</i> <i>Departmental service quality</i> <i>Organizational service quality</i>	

Lanjutan Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Teori Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan pada penelitian selanjutnya
Kepuasan kerja	Weiss (1967)	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)</i> (Kepuasan Intrinsik dan Kepuasan Estrinsik)	Homburg dan Stock (2004) 4 Item dari skala 5 item <i>Job Satisfaction</i>
	Kreitner dan Kinicki (2001)	<i>Need Fulfillment, Discrepancies, Value Attainment, Equity, Dispositional/Genetic Components</i>	
	Homburg dan Stock (2004)	4 item <i>Job Satisfaction</i>	
Komitmen organisasional	Mathieu dan Zajac (1990)	Teori Karakteristik Pribadi	Allen dan Meyer (1997) <i>Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment</i>
	Cheng dan Kalleberg (1996)	Sifat Komitmen Organisasional	
	Allen dan Meyer (1997)	<i>Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment</i>	
Kinerja Karyawan	Bernandin dan Russel (1993)	<i>Quality, Quantity, Timelines, Cost effectiveness, Need for supervision, Interpersonal impact</i>	Liao et al. (2012) 6 item <i>Employee Performance</i>

Lanjutan Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Teori Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan pada penelitian selanjutnya
	Mathis dan Jackson (2008)	<i>Quantity of output,</i> <i>Quality of output,</i> <i>Timeliness of output,</i> <i>Presence at work</i>	
	Liao <i>et al.</i> (2012)	6 item <i>Employee Performance</i>	

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Ahmad dan Shahzad (2011), kinerja karyawan yang jelas mewujudkan seluruh kepercayaan karyawan tentang perilaku dan kontribusi mereka terhadap pencapaian organisasi dan selanjutnya menyatakan bahwa praktik kompensasi, evaluasi kinerja, dan praktik promosi sebagai penentu kinerja karyawan tersebut.

Mangkunegara (2008) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Prasetya dan Kato (2011, dalam Rafiei *et al.*

2014) kinerja digambarkan sebagai hasil tindakan yang dicapai dengan keterampilan karyawan yang melakukan dalam beberapa situasi.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2008) yang merumuskan bahwa:

- a. Human Performance = Ability + Motivation
- b. Motivation = Attitude + Situation
- c. Ability = Knowledge + Skill

Menurut Mangkunegara (2008) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ada dua yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang terbentuk akibat sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja dalam perusahaan.

a. Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man in the right job*).

b. Faktor Motivasi (*Motivasion*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik (sikap secara mental, fiksi, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

3) Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Alwi (2008) menyatakan bahwa secara teoritis tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluative* dan *development*. Suatu yang bersifat *evaluative* harus menyelesaikan:

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

- a. Prestasi real yang dicapai individu.
- b. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja.
- c. Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

4) Standar Ukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan pengukuran yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui kinerja karyawan pada aspek-aspek tertentu. Setiap perusahaan memiliki standar ukuran yang berbeda-beda dalam menilai kinerja karyawannya. Menurut Dessler (2006) terdapat beberapa kriteria dalam penilaian kinerja, antara lain sebagai berikut:

a. Kualitas

Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan.

b. Produktivitas

Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

c. Pengetahuan mengenai pekerjaan

Keahlian praktis dan teknik serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan.

d. Kepercayaan

Tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak lanjutnya.

e. Ketersediaan

Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.

f. Kebebasan

Kebebasan adalah sejauhmana pekerjaan bisa dilakukan sendiri dengan atau tanpa pengawasan supervisor.

Kriteria kinerja paling kritis bervariasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan, tetapi ukuran kinerja karyawan umum untuk sebagian besar pekerjaan termasuk yang berikut untuk mengukur kinerja yang merujuk pada Mathis dan Jackson (2008) yang meliputi:

a. Kuantitas hasil (*Quantity of output*)

Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam bekerja.

b. Kualitas hasil (*Quality of output*)

Kualitas, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

c. Ketepatan waktu (*Timeliness of output*)

Ketepatan, yaitu kemampuan melakukan pekerjaan sesuai persyaratan.

d. Kehadiran di tempat kerja (*Presence at work*)

Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

Bernardin dan Russel (1993) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi seorang individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Bernardin dan Russell (1993) menyampaikan ada 6 kriteria dasar untuk mengukur kinerja karyawan, diantaranya:

a. *Quality* (Kualitas)

Merupakan tingkatan di mana proses dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

b. *Quantity* (Kuantitas)

Produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

c. *Timeliness* (Ketepatan waktu)

Merupakan tingkatan suatu kegiatan yang dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

d. *Cost-effectiveness* (Efektivitas biaya)

Merupakan tingkatan sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, dan bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit.

e. *Interpersonal impact* (Hubungan antar perseorangan)

Merupakan tingkatan yang di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

f. *Need for supervision* (Kebutuhan akan pengawasan)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak-pihak perusahaan.

Menurut Inuwa (2016) parameter yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitiannya yang berjudul "*Job Satisfaction and*

Employee Performance: An Empirical Approach” menggunakan enam item dari Liao *et al.* (2012), sebagai berikut :

- a. Saya memahami kriteria ulasan kinerja organisasi saya
- b. Saya mengerti pekerjaan saya dan bagaimana melakukannya
- c. Saya dapat menyelesaikan jadwal yang tidak terduga tepat waktu
- d. Saya menjaga catatan kehadiran yang baik di organisasi ini
- e. Saya dapat menjalankan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien
- f. Saya sangat fasih dengan prosedur operasi standar pekerjaan saya

2.2.2 Kualitas Layanan Internal

1) Pengertian Kualitas Layanan Internal

Menurut Stauss (1995) menyatakan bahwa kualitas layanan internal atau *Internal Service Quality* (ISQ) didefinisikan sebagai layanan yang diberikan oleh unit organisasi atau orang yang bekerja di departemen ini untuk unit atau karyawan lain dalam organisasi. Hammer (2001 dalam Latif dan Baloch 2016) mendefinisikan ISQ sebagai group kelompok aktivitas terkait yang bersama-sama menciptakan hasil yang bernilai bagi pelanggan.

ISQ dikembangkan dengan dua tujuan. Pertama, untuk menentukan seberapa baik unit organisasi yang berbeda saling melayani. Kedua, untuk menentukan seberapa baik pusat layanan internal melayani unit organisasi lainnya. Misalnya, layanan yang diberikan oleh departemen sumber daya manusia sebagai *Credit Suisse* dievaluasi oleh klien internalnya (Umamaheswari, 2014).

Komponen kualitas layanan internal tidak dapat didefinisikan mengikuti prinsip-prinsip manajemen fungsional tradisional. Namun, pemetaan dimensi kualitas internal menjadi perhatian khusus terutama mengenai dampaknya terhadap kepuasan pelanggan dan karyawan. Konsep ISQ mendapatkan popularitas karena pengaruhnya terhadap pelanggan dan karyawan (pelanggan internal) terutama pada aspek perilaku mereka. Organisasi percaya bahwa memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan internal akan mengarah pada pelanggan yang lebih puas dan menghargai perusahaan.

2) Pengukuran Kualitas Layanan Internal

ISQ dalam beberapa kasus telah diukur melalui instrumen SERVQUAL di sebagian besar seluruh departemen, unit, dan bahkan dalam suatu organisasi. Tinjauan pekerjaan penelitian sebelumnya diarahkan bahwa perusahaan dapat mengevaluasi SQ (*Service Quality*) melalui lima dimensi dan juga dapat mendiagnosis dimensi bermasalah dan mengatur untuk meningkatkan tetapi perlu untuk meningkatkan SQ bahwa personel harus dihubungi secara teratur untuk mengukur pengalaman dan kemampuan layanan mereka.

Pengalaman dan kemampuan SQ ini dapat diukur dengan mengevaluasi dimensi ISQ dan pejabat manajemen dapat menemukan area yang bermasalah dan membuat pengaturan yang sesuai. Banyak peneliti berpendapat bahwa SERVQUAL dapat digunakan dan diubah dalam pengaturan internal perusahaan sehingga instrumen SERVQUAL dikembangkan oleh Parasuraman *et al.* (1985) dapat digunakan untuk mengevaluasi SQ lingkungan internal organisasi apa pun oleh berbagai peneliti. Zeithmal, Parasuraman dan Berry

(1990) menyatakan bahwa SERVQUAL, dengan adaptasi yang tepat dapat digunakan oleh perusahaan untuk memastikan kualitas layanan yang diberikan kepada karyawan. Kang, James, dan Alexandris (2002) juga menyatakan bahwa tampaknya masuk akal untuk berharap bahwa instrumen SERVQUAL dapat dimodifikasi untuk mengukur kualitas layanan internal.

Menurut Seth (2005 dalam Nazeer *et al*, 2014) telah meninjau sembilan belas model yang berbeda yang menjelaskan dimensi kualitas layanan menyajikan pertemuan layanan eksternal. Pada model ini yang paling menonjol adalah model persepsi SERVQUAL (harapan) dari Parasuraman *et al*. (1988) yang membentuk lima dimensi yang sekarang terkenal yaitu:

a. *Tangible* (Bukti Fisik)

Mengacu pada fasilitas fisik, peralatan, dan perangkat yang berkontribusi pada penyediaan layanan. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa (perusahaan). ini meliputi fasilitas fisik (Gedung, Gudang, dan lainnya), teknologi (peralatan dan perlengkapan yang dipergunakan), serta penampilan para pegawainya.

b. *Reliability* (Keandalan)

Mengacu pada kemampuan untuk menyediakan layanan yang dijanjikan untuk menyediakannya dengan benar sejak pertama kali. Pada intinya harus sesuai dengan harapan pelanggan berarti kinerja yang tepat waktu, pelayanan tanpa kesalahan, sikap simpatik dan dengan akurasi tinggi.

Secara singkat dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat, tepat waktu, dan dapat dipercaya.

c. *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Merujuk pada keinginan rekan kerja untuk memberikan layanan yang dibutuhkan tepat waktu dan cepat. Membiarkan konsumen menunggu tanpa alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan. Secara singkat dapat diartikan sebagai kemauan untuk membantu pelanggan dengan memberikan layanan yang baik dan cepat.

d. *Empathy* (Empati)

Mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyampaikan kepercayaan dan kepercayaan satu sama lain. Memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan. Secara singkat dapat diartikan sebagai usaha untuk mengetahui dan mengerti kebutuhan pelanggan secara individual.

e. *Assurance* (Jaminan)

Mengacu pada tingkat minat pada staf yang bekerja dan memahami kebutuhan mereka, dan kesesuaian jam kerja untuk semua karyawan. Jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopanan santunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya

pelanggan kepada perusahaan. Terdiri dari beberapa komponen yaitu komunikasi (*Communication*), kredibilitas (*Credibility*), keamanan (*Security*), kompetensi (*Competence*), dan sopan santun (*Courtesy*). Secara singkat dapat diartikan sebagai pengetahuan dan keramah tamahan personil dan kemampuan personil untuk dapat dipercaya dan diyakini.

Sedangkan menurut Umamaheswari (2014) dalam jurnalnya yang berjudul “*Exploring Internal Service Quality in a Manufacturing Organization-A Study in Lucus TVS, Chennai*” parameter yang digunakan untuk mengukur kualitas layanan internal dengan menggunakan INTQUAL (*Internal Service Quality scale*) dari Caruana and Pitt (1997) sebagai berikut :

- a. Kualitas Layanan Individual (*Individual Service Quality*)
Layanan yang diberikan oleh individu terhadap individu lain di perusahaan
- b. Kualitas Layanan Departemen (*Departmental Service Quality*)
Layanan yang diberikan departemen terhadap departemen lain/karyawan lain
- c. Kualitas Layanan Organisasi (*Organizational Service Quality*)
Layanan yang diberikan organisasi terhadap departemen/karyawan

b. Komponen Kualitas Layanan Internal

Hallowell *et al.* (1996) membahas delapan komponen kualitas layanan internal. Delapan komponen tersebut diantaranya :

- a. Alat (*tool*)
- b. Kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*)

- c. Kerja tim (*teamwork*)
- d. Dukungan manajemen (*management support*)
- e. Penyelarasan tujuan (*goal alignment*)
- f. Pelatihan yang efektif (*effective training*)
- g. Komunikasi (*communication*)
- h. Penghargaan dan pengakuan (*rewards and recognition*)

Penghargaan dan pengakuan berdasarkan studi sebelumnya tentang kualitas layanan internal, kepuasan pelanggan, dan pekerjaan terbukti bahwa kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan saling terkait untuk kualitas layanan internal.

Menurut Zeithaml *et al.* (1990) menyatakan dalam penelitiannya bahwa kualitas layanan internal disebut anteseden kesenjangan penyedia layanan. Penelitian mereka menunjukkan empat celah utama di sisi penyedia layanan yang cenderung mempengaruhi kualitas layanan seperti yang dirasakan oleh konsumen yang diantaranya adalah:

- a. Kesenjangan antara persepsi manajemen tentang harapan konsumen dan layanan yang diharapkan.
- b. Kesenjangan antara persepsi manajemen tentang harapan konsumen dan terjemahan persepsi ke dalam spesifikasi kualitas layanan.
- c. Kesenjangan antara terjemahan persepsi spesifikasi kualitas layanan dan pengiriman layanan.
- d. Kesenjangan antara pengiriman layanan dan komunikasi eksternal kepada konsumen.

2.2.3 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2017) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Ketika orang berbicara tentang sikap karyawan, itu berarti kepuasan kerjanya yang dimana perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi pastinya memegang perasaan positif tentang pekerjaannya, dan sebaliknya orang dengan kepuasan kerja rendah memegang perasaan negatif. Terkait dengan kepuasan kerja adalah keterlibatan pekerjaan, sejauh mana orang mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaan mereka dan menganggap tingkat kinerja yang dirasakan mereka sangat penting bagi harga diri mereka. Karyawan dengan keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat mengidentifikasi dan sangat peduli dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Greenberg dan Baron (Wibowo, 2010) kepuasan kerja dideskripsikan sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka). Sementara itu Gibson (Wibowo, 2010) menyatakan pandangan serupa bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka.

2) Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi adanya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

a. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh oleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada yang diterima, maka orang tidak akan puas. Begitu pun sebaliknya individu diperkirakan akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.

c. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Gagasan *value attainment* menyatakan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (Keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetik)

Beberapa rekan kerja tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan yang lainnya tampak tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

3) Indikator Kepuasan Kerja

Weiss *et al.* (1967) mengatakan bahwa ada duapuluh faktor untuk menilai perasaan puas atau tidak puas pegawai terhadap pekerjaannya, diantaranya adalah:

(1) Kepuasan Intrinsik

Mengacu pada sifat tugas pekerjaan dan bagaimana orang merasa tentang pekerjaan yang mereka lakukan. Indikator dari kepuasan intrinsik, yaitu:

- a. Aktivitas (*activity*)
- b. Kemandirian (*independence*)
- c. Nilai moral (*moral value*)
- d. Tanggung Jawab (*responsibility*)
- e. Kreatifitas (*creativity*)
- f. Pemanfaatan kemampuan (*ability utilization*)
- g. Promosi (*advancement*)
- h. Prestasi (*achievement*)

(2) Kepuasan Ekstrinsik

Memberikan perhatian aspek lain dari situasi kerja, seperti tunjangan dan gaji. Indikator dari kepuasan ekstrinsik diantaranya:

- a. Pengakuan (*recognition*)
- b. Status sosial (*social status*)
- c. Variasi Kerja (*variety*)
- d. Pelayanan sosial (*social service*)
- e. Hubungan dengan atasan (*supervision-human relation*)
- f. Kemampuan atasan (*supervision-technical*)
- g. Keamanan kerja (*security*)
- h. Otoritas (*authority*)
- i. Kebijakan perusahaan (*company policies and practice*)
- j. Kompensasi (*compensation*)
- k. Kondisi Kerja (*working condition*)
- l. Rekan Kerja (*co-workers*)

Sedangkan menurut Sharma *et al.* (2014) parameter yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitiannya yang berjudul “*Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance Exploring the Focal Role of Employee Well-Being*” menggunakan empat item dari skala lima item untuk kepuasan karyawan (Homburg dan Stock, 2004) sebagai berikut :

- a. Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya
- b. Secara keseluruhan, saya puas dengan rekan kerja saya

- c. Secara keseluruhan, saya puas dengan penyelia saya
- d. Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya di perusahaan ini

4) Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2003) ada empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut :

a. *Exit*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

b. *Voice*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk, menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

c. *Loyalty*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan memercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

d. *Neglect*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

2.2.4 Komitmen Organisasional

1) Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Robbins dan Judge (2017) komitmen organisasional adalah tingkat dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karyawan yang berkomitmen akan cenderung tidak terlibat dalam pekerjaan penarikan mundur jika mereka tidak puas karena mereka memiliki rasa kesetiaan atau ikatan organisasi. Bahkan jika karyawan saat ini tidak senang dengan pekerjaan mereka, mereka bersedia berkorban untuk organisasi jika mereka cukup berkomitmen. Sementara itu menurut Greenberg dan Baron (1997) komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan bersedia meninggalkannya. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap orang-orang terhadap perusahaan mereka.

Komitmen organisasi dapat dibagi menjadi 3 hal sifatnya (Cheng & Kalleberg, 1996):

- a. Kesiediaan untuk melakukan kepentingan bisnis yang menguntungkan organisasi
- b. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi
- c. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi

Sementara itu Porter *et al.* (Armstrong 2003) mengemukakan bahwa komitmen organisasional ditandai dengan keterikatan emosional seseorang dengan sebuah organisasi yang dihasilkan dari nilai-nilai dan kepentingan

bersama. Beberapa karakteristik komitmen yang dikenal adalah keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, sebuah keyakinan kuat, penerimaan nilai, tujuan-tujuan organisasi, dan kesiapan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama sebuah organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan secara konseptual sebagai, sejauh mana tingkat karyawan mengidentifikasi dirinya dalam organisasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Kunci keberhasilan organisasi bergantung sepenuhnya pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen terhadap organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formal itu mencakup sikap tegas dan kemauan untuk mengejar semua hal demi perusahaan.

Pada tahun 1991, Meyer dan Allen merekomendasikan agar komitmen karyawan dipelajari dari perspektif sikap dan perilaku. Perspektif sikap berfokus pada mengidentifikasi peristiwa yang berkontribusi pada pengembangan komitmen. Perspektif perilaku berfokus pada mengidentifikasi kondisi di mana perilaku, setelah dipamerkan, cenderung diulang, bersama dengan efeknya pada perubahan sikap.

2) Parameter Pengukuran Komitmen Organisasional

Menurut Allen dan Meyer (1997) ada tiga jenis pengukuran komitmen organisasional yaitu :

a. Komitmen Afektif (*Commitment Affective*)

Komitmen afektif atau moral terjadi ketika individu sepenuhnya merangkul tujuan dan nilai-nilai organisasi. Mereka menjadi terlibat secara emosional dengan organisasi dan merasa bertanggung jawab secara pribadi

untuk tingkat organisasi kesuksesan. Orang-orang ini biasanya menunjukkan tinggi tingkat kinerja, sikap kerja positif, dan keinginan untuk tetap bersama organisasi.

b. Komitmen Berkesinambungan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkesinambungan atau kalkulatif terjadi ketika individu mendasarkan hubungan mereka dengan organisasi pada apa yang mereka terima sebagai imbalan atas upaya mereka dan apa yang akan hilang jika mereka pergi (misalnya gaji, tunjangan, asosiasi). Orang-orang ini melakukan upaya terbaik mereka hanya ketika penghargaan sesuai dengan harapan mereka.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif terjadi ketika individu tetap dengan organisasi berdasarkan standar yang diharapkan dari perilaku atau norma sosial. Nilai-nilai individu ini kepatuhan, kewaspadaan, dan formalitas. Saran penelitian bahwa mereka cenderung menunjukkan sikap dan perilaku yang sama dengan mereka yang memiliki komitmen afektif.

3) Penilaian Komitmen Organisasi

Pengusaha yang tertarik untuk mengukur penerimaan karyawan mereka terhadap tujuan organisasi, kesediaan untuk bekerja keras untuk organisasi, dan keinginan untuk tetap bersama organisasi dapat menemukan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) berguna. Pengusaha yang tertarik untuk mengukur tingkat komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif karyawan mereka dapat menggunakan skala komitmen organisasi tiga komponen. Untuk

memperoleh data yang diperlukan untuk menilai dan mengelola tingkat komitmen karyawan secara efektif, para pengusaha dapat mempertimbangkan untuk mensurvei karyawan mereka. Dua alat penilaian yang paling umum digunakan dalam penelitian perilaku organisasi adalah Mowday, Steers, dan Porter (1979) Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), dan Allen and Meyer (1990) skala komitmen organisasional tiga komponen.

4) Prasyarat untuk Komitmen Organisasi

Terlepas dari apa yang dilakukan perusahaan, beberapa karyawan menampilkan komitmen organisasi yang lebih besar daripada yang lain. Para peneliti telah menemukan bahwa karakteristik, sikap, dan hubungan tertentu dapat memainkan peran kunci dalam lingkungan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi.

Karakteristik pribadi adalah faktor penting dalam pengembangan tingkat komitmen organisasi individu. Mathieu dan Zajac (1990) telah mengidentifikasi beberapa karakteristik pribadi:

- a. Usia: Pekerja yang lebih tua cenderung lebih berkomitmen daripada yang lebih muda.
- b. Gender: Pria cenderung kurang berkomitmen pada organisasi daripada wanita.
- c. Pendidikan: Semakin banyak pekerja berpendidikan tinggi cenderung akan kurang berkomitmen.

- d. Persepsi kompetensi: Karyawan yang menganggap diri mereka memiliki tingkat kompetensi yang lebih tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih besar.
- e. Etos kerja Protestan (atau Puritan): Karyawan yang percaya pada nilai intrinsik dan kebutuhan kerja juga percaya bahwa organisasi adalah tempat di mana kebutuhan mereka untuk melakukan pekerjaan dapat dipenuhi.

Sikap kerja juga berkontribusi pada tingkat komitmen organisasi individu.

- a. Kepuasan kerja adalah satu-satunya variabel sikap yang dipelajari lebih dari komitmen organisasi.

Karakteristik pekerjaan juga mempengaruhi pengembangan komitmen organisasi.

- a. Mereka yang tingkat pekerjaannya tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih besar.
- b. Pekerja yang dapat menerapkan berbagai keterampilan kerja memiliki otonomi yang lebih besar dalam pekerjaan, menemukan tantangan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka, dan cenderung ke arah komitmen organisasi yang lebih besar.
- c. Karyawan juga dapat mengalami stres peran di tempat kerja, dan jauh dari pekerjaan.

Hubungan dengan rekan kerja dan supervisor juga tampaknya terkait dengan komitmen organisasi.

- a. Keterpaduan kelompok mengacu pada kekuatan yang membuat sekelompok rekan kerja tetap bersama.
- b. Studi kepemimpinan telah menemukan bahwa dua perilaku komplementer penting untuk kepemimpinan yang efektif.

2.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Sharma *et al.* (2016) dengan judul “*Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance: Exploring the Focal Role of Employee Well-Being*”. Hasil penelitian tersebut kualitas layanan internal menjadi penggerak penting bagi kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian lain oleh Pantouvakis dan Mpogiatzidis (2013) dengan judul “*The impact of internal service quality and learning organization on clinical leaders’ job satisfaction in hospital care services*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak positif dari karakteristik kualitas layanan internal interaktif dan dimensi pembelajaran organisasi pada kepuasan kerja.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Nazeer *et al.* (2014) dengan judul “*Internal Service Quality and Job Performance: Does Job Satisfaction Mediate?*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan internal memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan hubungan kedua variabel yaitu kualitas layanan internal terhadap kepuasan kerja, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kualitas layanan internal terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Hubungan Kualitas Layanan Internal terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Bilbiese dan Al-Nuaimi (2017) dengan judul *“The Impact of Internal Service Quality on Organizational Innovation Examining the Mediating Role of Organizational Commitment: “An Empirical Study in the Foreign Banks in Jordan”*. Hasil penelitian menunjukkan kualitas layanan internal memiliki dampak positif pada komitmen organisasi.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Bai *et al.* (2006) dengan judul *“Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan internal memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Latif dan Baloch (2016) dengan judul *“Which Internal Organizational Factors are contributory towards the Internal Service Quality (ISQ): A study of Banks operating in Peshawar?”*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kualitas layanan internal memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi.

Berdasarkan hubungan kedua variabel yaitu kualitas layanan internal terhadap komitmen organisasional, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Terdapat pengaruh positif terhadap kualitas layanan internal terhadap komitmen organisasional.

2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Inuwa (2016), dengan judul "*Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach*". Memiliki hasil penelitian yang dimana kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Fadlallah (2015), dengan judul "*Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul Aziz Al Aflaj*". Hasil penelitian terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara faktor-faktor kepuasan kerja (kesan karyawan, kecenderungan, keinginan, dan visualisasi terhadap pekerjaan mereka) terhadap kinerjanya.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2017) dengan judul "*The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance*". Hasil penelitian kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan kedua variabel yaitu kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Rafiei *et al.* (2014) dengan judul “*Studying the impact of the organizational commitment on the job performance*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Memari *et al.* (2013) dengan judul “*The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: A Study of Meli Bank*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.

Kesimpulan dari penelitian diatas juga diperkuat oleh penelitian Folorunso *et al.* (2014) dengan judul “*Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria*”. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara bersama-sama dan secara independen mempengaruhi kinerja karyawan.

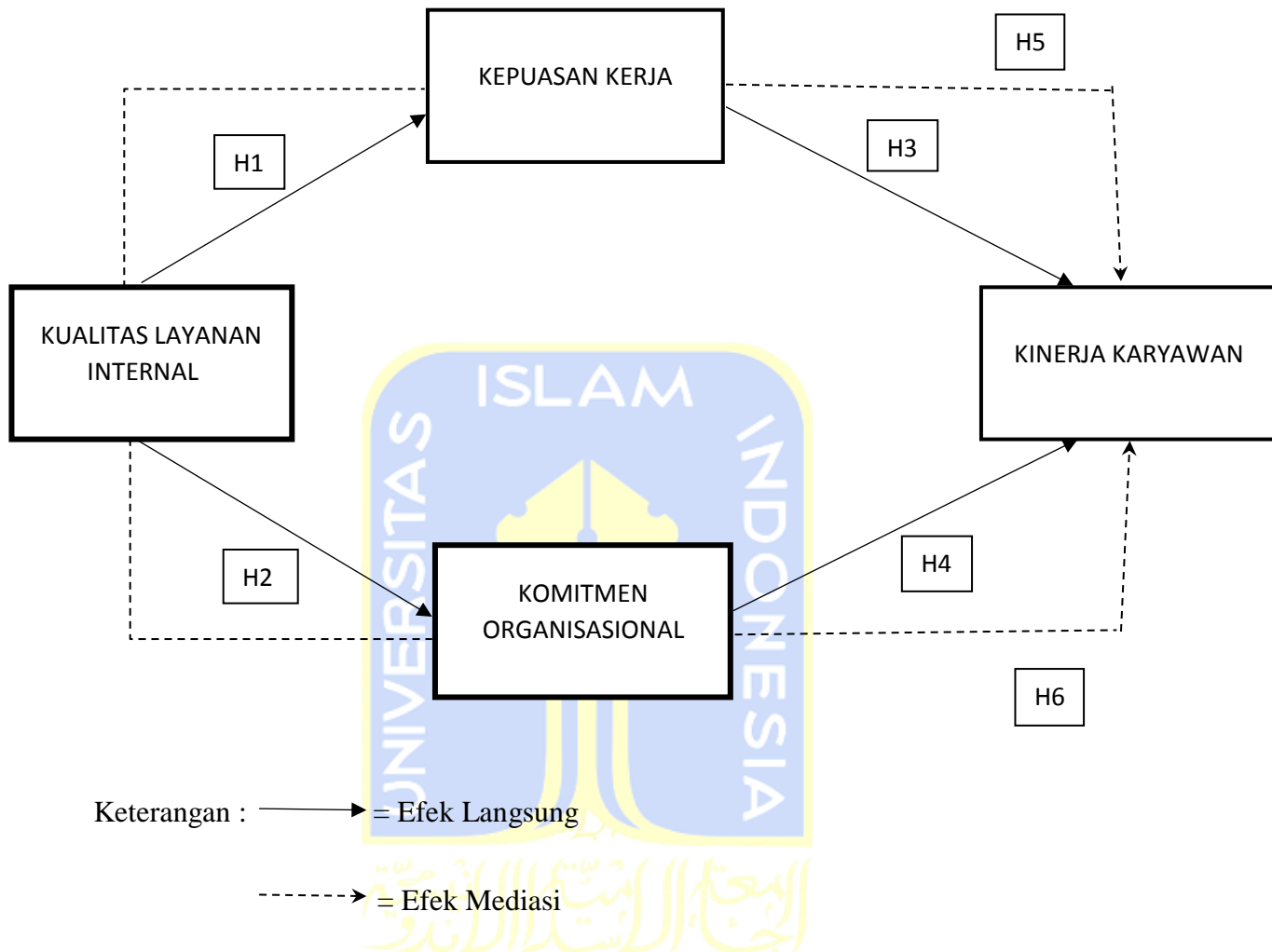
Berdasarkan hubungan kedua variabel yaitu komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kualitas layanan internal terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

H6 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kualitas layanan internal terhadap kinerja melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.5 Hipotesis

Penelitian kuantitatif teori yang digunakan akan mengidentifikasi hubungan antarvariabel. Hubungan antarvariabel ini bersifat hipotesis. Menurut Priyono (2016) hipotesis merupakan proposisi yang diuji keberlakuannya atau bisa disebut jawaban sementara dari pertanyaan peneliti. Menurut Creswell (2009)

hipotesis kuantitatif merupakan prediksi-prediksi yang dibuat peneliti tentang hubungan antarvariabel yang diharapkan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditemukan hipotesis sebagai berikut :

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kualitas layanan internal terhadap kepuasan kerja.

H2 : Terdapat pengaruh positif kualitas layanan internal terhadap komitmen organisasional.

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H4 : Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kualitas layanan internal terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

H6 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kualitas layanan internal terhadap kinerja melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif ini merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Pendekatan ini berawal dari data, yang dimana penelitian kuantitatif ini berupa angka-angka dan diolah melalui statistik (Creswell, 2009). Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada karyawan kantor PDAM Tirta Galuh Ciamis.

3.2 Lokasi Penelitian

3.2.1 Profil Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM Tirta Galuh melayani dua Kabupaten yaitu Kabupaten Ciamis dan Kabupaten Pangandaran yang merupakan dua Kabupaten di Jawa Barat. Secara geografis wilayahnya terletak antara $7^{\circ},40' \sim 7^{\circ}, 41',20''$ lintang selatan dan $108^{\circ},20' \sim 108^{\circ}, 40'$ Bujur Timur. Posisi wilayah kabupaten Ciamis dan Kabupaten Pangandaran berada di wilayah timur bagian selatan provinsi Jawa Barat, yang secara langsung berbatasan langsung dengan Provinsi Jawa Tengah.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Kabupaten Ciamis dengan periode Desember 2017 memiliki jumlah pelanggan sebanyak 20.623

sambungan langganan dengan jumlah pelayanan sekitar 220.912 jiwa dari 492.768 jiwa jumlah penduduk daerah pelayanan. Dengan penduduk Kabupaten Ciamis dan Kabupaten Pangandaran sekitar 1.720.280 jiwa (tahun 2017), maka secara keseluruhan tingkat pelayanan baru mencapai 7,03%. Pelayanan PDAM Tirta Galuh Ciamis meliputi 16 kecamatan di Kabupaten Ciamis yang dibedakan dalam 6 cabang yaitu : Ciamis (Kota), Sindangkasih, Panumbangan, Kawali, Banjarsari dan Pangandaran.

3.2.2 Sejarah Berdirinya Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis baru secara resmi berdiri sejak tanggal 1 Agustus 1988 dimana dikeluarkan Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 9 Tahun 1988. Perda tersebut telah beberapa kali mengalami perubahan, diantaranya dengan Perda No.1 Tahun 2004 tentang Pendirian PDAM, kemudian Perda No. 9 Tahun 2005, tentang perubahan atas Perda No.1 Tahun 2004, Perda No. 10 Tahun 2008 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Galuh Kabupaten Ciamis dan terakhir Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 10 Tahun 2015 tanggal 3 November 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 10 Tahun 2008 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Galuh Kabupaten Ciamis.

3.2.3 Visi dan Misi

Visi PDAM Tirta Galuh Ciamis

Menjadi perusahaan terpercaya dalam pelayanan yang handal dan profesional.

Misi PDAM Tirta Galuh Ciamis (Tidak disebutkan)

3.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai. Variabel dapat diukur dengan berbagai macam nilai tergantung pada *construct* yang mewakilinya. Definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional ini menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperalisasikan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkannya menjadi lebih baik (Indriantoro dan Supomo, 2009).

Definisi operasional masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah :

3.3.1 Kinerja Karyawan

Menurut Ahmad dan Shahzad (2011), menyatakan bahwa kinerja karyawan yang jelas mewujudkan seluruh kepercayaan karyawan tentang perilaku dan kontribusi mereka terhadap pencapaian organisasi dan selanjutnya menyatakan bahwa praktik kompensasi, evaluasi kinerja, dan praktik promosi sebagai penentu kinerja karyawan tersebut. Mangkunegara (2008) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Prasetya dan Kato (2011, dalam Rafiei *et al.* 2014) kinerja dideskripsikan sebagai hasil tindakan yang dicapai dengan keterampilan karyawan yang melakukan dalam beberapa situasi.

Parameter yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada jurnal yang berjudul “*Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach*” dari Inuwa (2016) dengan menggunakan 6 item yang sudah dimodifikasi dari Liao *et al.* (2012), sebagai berikut :

- a. Saya memahami kriteria ulasan kinerja organisasi saya.
- b. Saya mengerti pekerjaan saya dan bagaimana melakukannya.
- c. Saya dapat menyelesaikan jadwal yang tidak terduga tepat waktu.
- d. Saya menjaga catatan kehadiran yang baik di organisasi ini.
- e. Saya dapat menjalankan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien.
- f. Saya sangat fasih dengan prosedur operasi standar pekerjaan saya.

3.3.2 Kualitas Layanan Internal

Menurut Stauss (1995) kualitas layanan internal atau Internal Service Quality (ISQ) didefinisikan sebagai layanan yang diberikan oleh unit organisasi atau orang yang bekerja di departemen ini untuk unit atau karyawan lain dalam organisasi. Hammer (2001 dalam Latif dan Baloch 2016) mendefinisikan ISQ sebagai group kelompok aktivitas terkait yang bersama-sama menciptakan hasil yang bernilai bagi pelanggan.

Parameter yang digunakan untuk mengukur kualitas layanan internal dalam penelitian ini mengacu pada paper yang berjudul “*Exploring Internal Service Quality in a Manufacturing Organization-A Study in Lucus TVS, Chennai*” dari Umamaheswari (2014) dengan menggunakan tiga dimensi dan

dua puluh satu item yang sudah dimodifikasi dari Caruana and Pitt (1997) sebagai berikut :

- 1) Kualitas Layanan Individual (*Individual Service Quality*)
 - a. Saya memahami kebutuhan spesifik karyawan lain dalam organisasi ini
 - b. Ketika saya berjanji kepada seorang karyawan bahwa saya akan melakukan sesuatu pada waktu tertentu, saya melakukannya
 - c. Saya melakukan layanan yang dibutuhkan oleh penyelia, kolega, atau bawahan dengan benar pertama kali
 - d. Ketika masalah internal terjadi, saya memberi mereka semua perhatian saya dalam upaya untuk menyelesaikannya dengan cepat
 - e. Saya secara proaktif merencanakan dan memenuhi kebutuhan organisasi internal saya
 - f. Saya memperlakukan semua karyawan dengan sopan
 - g. Saya memiliki pengetahuan dan kemampuan menjawab pertanyaan karyawan lain
 - h. Ketika seorang karyawan memiliki masalah, saya memberinya perhatian individu
- 2) Kualitas Layanan Departemen (*Departmental Service Quality*)
 - a. Departemen saya memberikan respons cepat terhadap permintaan dari departemen lain/karyawan lain
 - b. Departemen saya menepati janji kami ketika memberikan layanan ke departemen lain / karyawan lain

- c. Departemen saya menyediakan layanan bermanfaat untuk departemen lain / karyawan lain
- d. Departemen saya memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan karyawan lain dalam organisasi
- e. Departemen lain dalam organisasi selalu memberikan layanan berkualitas tinggi kepada saya dan karyawan lain di departemen saya

3) Kualitas Layanan Organisasi (*Organizational Service Quality*)

- a. Organisasi saya percaya bahwa kualitas layanan internal yang tinggi adalah tujuan yang berharga untuk diperjuangkan
- b. Organisasi saya memberi saya program pelatihan yang berfokus pada bagaimana memberikan kualitas layanan internal yang tinggi kepada karyawan lain
- c. Di organisasi saya, ada komunikasi reguler tentang kualitas layanan internal di antara karyawan
- d. Saya menerima pengakuan ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik dalam memberikan layanan yang baik
- e. Atasan saya tersedia untuk saya ketika dibutuhkan
- f. Di organisasi saya, kerja tim ada di antara individu dan antar departemen
- g. Di organisasi saya, ada kebijakan dan prosedur yang tepat untuk membantu saya melayani pelanggan dengan cara yang lebih baik
- h. Saya memiliki akses ke informasi dan / atau dukungan peralatan yang saya butuhkan untuk melayani pelanggan dengan baik

3.3.3 Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Sementara itu Greenberg dan Baron (Wibowo, 2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja dideskripsikan sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Pernyataan Greenberg dan Baron didukung oleh Gibson (Wibowo, 2010) yang menyatakan pandangan serupa bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka.

Parameter yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada jurnal yang berjudul "*Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance Exploring the Focal Role of Employee Well-Being*" dari Sharma *et al.* (2014) dengan menggunakan empat item dari skala lima item untuk kepuasan karyawan (Homburg dan Stock, 2004) sebagai berikut :

- a. Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya.
- b. Secara keseluruhan, saya puas dengan rekan kerja saya.
- c. Secara keseluruhan, saya puas dengan penyelia saya.
- d. Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya di perusahaan ini.

3.3.4 Komitmen Organisasional

Porter *et al.* (Armstrong 2003) mengemukakan bahwa komitmen organisasional ditandai dengan keterikatan emosional seseorang dengan sebuah organisasi yang dihasilkan dari nilai-nilai dan kepentingan bersama. Robbins dan

Judge (2017) mengemukakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Parameter yang digunakan dalam mengukur komitmen organisasional dalam penelitian ini mengacu pada jurnal yang berjudul “*The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*” dari Allen dan Meyer (1990) dengan 3 dimensi dan 21 item sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif (*Affective Commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
 - a. Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini.
 - b. Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang-orang di luarnya.
 - c. Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri.
 - d. Saya pikir saya bisa dengan mudah menjadi terikat pada organisasi lain seperti saya dengan yang ini.
 - e. Saya tidak merasa 'bagian dari keluarga' di organisasi saya.
 - f. Saya tidak merasa 'terikat secara emosional' dengan organisasi ini.

- g. Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagi saya.
 - h. Saya tidak merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya.
- 2) Komitmen berkesinambungan (*Continuance Commitment*) merupakan hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam suatu organisasi, sehingga individu tersebut merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
- a. Saya tidak takut dengan apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa harus berbaris.
 - b. Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi saya sekarang, bahkan jika saya mau.
 - c. Terlalu banyak dalam hidup saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi saya sekarang.
 - d. Tidak akan terlalu mahal bagi saya meninggalkan organisasi saya sekarang.
 - e. Saat ini, tinggal di organisasi saya adalah masalah kebutuhan seperti halnya keinginan.
 - f. Saya merasa bahwa saya memiliki terlalu sedikit pilihan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi ini.
 - g. Salah satu dari beberapa konsekuensi serius meninggalkan ini organisasi akan menjadi kelangkaan alternatif yang tersedia.
 - h. Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa pergi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang cukup besar,

organisasi lain mungkin tidak cocok dengan manfaat keseluruhan yang saya miliki di sini.

- 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) merupakan suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan para pegawai tentang kewajiban yang harus dia berikan kepada organisasi.
- a. Saya pikir orang-orang belakangan ini sering pindah dari perusahaan ke perusahaan.
 - b. Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada organisasinya.
 - c. Pergi dari organisasi ke organisasi sama sekali tidak etis bagi saya.
 - d. Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa saya percaya kesetiaan itu penting dan karenanya merasakan kewajiban moral untuk tetap.
 - e. Jika saya mendapat tawaran lain untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain saya tidak akan merasa benar meninggalkan organisasi saya.
 - f. Saya diajari untuk percaya pada nilai untuk tetap setia pada satu organisasi.
 - g. Keadaan menjadi lebih baik pada hari-hari ketika orang-orang tetap dengan satu organisasi untuk sebagian besar karier mereka.
 - h. Saya tidak berpikir bahwa ingin menjadi 'pria perusahaan' atau 'wanita perusahaan' adalah masuk akal lagi.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada subjek atau pun objek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang melekat pada diri subjek atau obyek itu sendiri. Populasi adalah keseluruhan/gejala yang ingin diteliti. Oleh karena itu sampel dilihat sebagai suatu pendugaan terhadap populasi (Bailey,1994 dalam Priyono, 2016).

3.4.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang ingin diteliti (Bailey,1994 dalam Priyono, 2016). Adapun dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus. Semua populasi dijadikan sebagai sampel. Penelitian ini mengambil populasi keseluruhan yaitu berjumlah 52 orang karyawan yang bekerja di PDAM Tirta Galuh Ciamis. Sehingga jenis penelitian ini adalah sensus karena sampel = populasi.

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

1) Data Primer

Abdullah (2015) mengatakan bahwa data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama dari seorang individu. Sedangkan Sugiyono (2014) mengatakan bahwa data primer adalah sumber data yang diberikan langsung kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan seluruh pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Ciamis, yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsinya terhadap kualitas layanan internal, kepuasan karyawan, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan.

2) Data Sekunder

Abdullah (2015) mengatakan bahwa data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Sedangkan Sugiyono (2014) mengatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder biasanya data yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan oleh perusahaan. Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari *web site* perusahaan terkait.

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner yang langsung dibagikan kepada responden yang kemudian datanya

diukur dari tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner tersebut.

1) Kuesioner

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner sebagai instrumennya. Menurut Priyono (2016) kuesioner adalah lembaran yang berisi beberapa pertanyaan dengan struktur yang baku.

Penelitian ini mengutamakan data primer dengan berfokus pada penyebaran kuesioner yang berfokus pada kualitas layanan internal, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan pada perusahaan PDAM Tirta Galuh Ciamis. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Menurut Priyono (2016) skala *Likert* berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap responden terhadap pernyataan itu. Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori memiliki intensitas yang sama. Skala *Linkert* ini, variabel yang nantinya diukur akan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel tersebut akan menjadi titik tolak ukur untuk menyusun *item-item instrument* yang dapat berupa pertanyaan maupun pernyataan. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan maupun pernyataan adalah :

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

2) Wawancara

Wawancara adalah salah satu metode pengumpulan data untuk memperoleh informasi dan isu-isu penting. Peneliti dalam wawancaranya dapat mengajukan pertanyaan kepada responden yang dianggap akan memberikan informasi yang valid. Menurut Priyono (2016) wawancara sangat cocok digunakan pada saat penelitian lapangan yang dimana perumusan masalahnya tidak terlalu baku. Pedoman wawancara dapat berkembang sesuai kondisi yang ada di lapangan.

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi tersebut menyajikan ringkasan, pengaturan, atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik dan grafik. Statistik deskriptif biasanya digunakan peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data demografi responden (Indriantoro dan Supomo, 2009). Sedangkan menurut Siregar (2013) analisis deskriptif merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel. Analisis deskriptif ini dilakukan dengan pengujian hipotesis deskriptif.

3.6.2 Analisis *Structural Equation Modeling*

Structural equation modeling (SEM) merupakan suatu teknik multivariate generasi kedua yang menggabungkan antara analisis faktor dan analisis jalur sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan mengestimasi secara simultan hubungan antara *exogenous* dan *endogenous* variabel dengan banyak indikator (Chin 1998). Menurut Abdullah (2015) SEM merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisis jalur, pada metode SEM hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap.

Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah dengan persamaan permodelan *structural equation modeling* (SEM). SEM adalah teknik yang lebih kuat daripada regresi dan memberikan hasil yang lebih dapat diandalkan dan valid untuk model yang kompleks. SEM sangat berguna dalam analisis hubungan yang mengambil semua dependensi secara holistik, di mana model dianggap sebagai keseluruhan daripada dalam hubungan individu.

1) Metode analisis jalur dengan pengukuran *Partial Least Square* (PLS)

Partial Least Square (PLS), merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan atas banyak asumsi (Abdullah, 2015). PLS dapat digunakan sebagai teknik analisis data dengan menggunakan software SmartPLS versi 2.0.M3, metode PLS sendiri memiliki keunggulan, yaitu:

- a. Data tidak harus multivariat.
- b. Ukuran sampel tidak harus besar.

- c. PLS tidak saja bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten.
- d. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif, dan hal ini tidak mungkin digunakan dalam SEM karena akan terjadi unirentifiede model.

PLS merupakan sebuah metode analisis yang *powerfull* dan sering juga disebut dengan *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) regresi seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen (Wold, 1985 dalam Ghozali dan Latan, 2015).

Abdullah (2015) mengatakan bahwa PLS mempunyai dua indikator dalam penggambarannya, yaitu :

- a. Model Indikator Reflektif

Model indikator reflektif ini sering disebut *principal factor model*, dengan ciri covariance pengukuran indikator dipengaruhi variabel laten atau mencerminkan variasi dari variabel laten. Pada model reflektif ini konstruk unidimensional digambarkan dalam bentuk elips dengan beberapa anak panah dari konstruk ke indikator.

- b. Model Indikator Formatif

Model indikator formatif ini tidak mengasumsikan indikator dipengaruhi konstruk, tetapi mengasumsikan semua indikator mempengaruhi konstruk tunggal (*single construct*). Arah hubungan

kausalitas mengalir dari indikator ke variabel laten dan indikator sebagai group secara bersama-sama menentukan konsep atau makna empiris dari variabel laten, model indikator formatif ini tidak adanya hubungan korelasi antar indikator. Oleh karena itu ukuran internal konsistensi reliabilitas (*Cronbach Alpha*) tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk format ini.

Wold (Ghozali dan Latan, 2015) pada dasarnya mengembangkan PLS untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (*prediction*), PLS dapat juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori (Chin dan Newsted, 1999 dalam Ghozali dan Latan, 2015). PLS sebagai teknik prediksi mengasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator dan menghindari masalah *factor indeterminacy*.

Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran yang sering disebut *outer model* dan model struktural atau sering disebut dengan *inner model*.

1) Pengujian Model Penelitian (*Outer Model*)

Uji perhitungan dengan menggunakan PLS yaitu dengan *outer model*. *Outer model* ini dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas

convergent dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan outer model dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content* nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Chin, 1998 di dalam Ghozali dan Latan, 2015).

a. Uji Validitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), uji validitas merupakan pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur. Hair *et al.* (2006) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktikal. Dengan demikian, semakin tinggi nilai faktor loading, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasikan matrik faktor. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah outer loading > 0.7 , communality > 0.5 dan average variance extracted (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Jogiyanto, 2011).

b. Uji Reliabilitas

Pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi,

dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali dan Latan, 2015). PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, dengan menggunakan program indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* sering disebut *Dillon-Goldstein's*. Namun, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk. Ghozali dan Latan (2015) menyatakan reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Pada penelitian ini, uji reliabilitas digunakan dengan menggunakan pendekatan composite reliability dalam perhitungan PLS. Untuk menguji reliabilitas dari data konstruk dapat dilihat dari nilai composit reliability lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat exploratory.

2) Metode Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* memiliki tujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen. Analisis model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, dan nilai koefisien *path* atau *t-values* dari setiap jalur untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat

variansi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Nilai koefisiens path atau *inner model* menunjukkan tingkat signfikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang di tunjukkan oleh nilai *t-statistics*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan di atas 1,64 untuk hipotesis yang diuji dengan satu ekor (*one-tailed*). Kedua nilai tersebut digunakan pada tingkat alpha 5 persen dan power 80 persen (Hair *et al*, 2013 dalam Jogiyanto 2011).



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis yang berjumlah 52 karyawan. Kemudian setelah kuisisioner dibagikan kepada seluruh responden. Kuisisioner yang dikembalikan berjumlah 50 kuisisioner. Hal ini dikarenakan ada karyawan yang tidak berkenan mengisi kuisisioner tersebut. Sehingga kuisisioner yang dijadikan sumber data dalam penelitian ini berjumlah 50 kuisisioner. Pada bab ini akan diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan hasil pengolahan data dan pembahasan dari hasil pengolahan data tersebut. Adapun pembahasan yang dimaksud meliputi karakteristik responden, *pengujian Struktural Equation Modeling* (SEM) dengan *SmartPLS* VERSI 3.0 dan pembahasannya.

4.1 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil suatu penelitian. Adapun karakteristik responden dalam penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

4.1.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

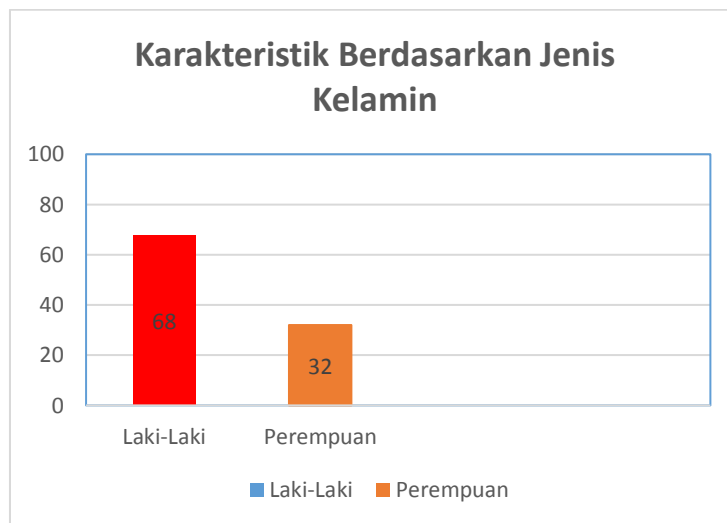
1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada perusahaan PDAM Tirta Galuh Ciamis terdapat responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelaminnya. Hasil pengelompokan yang diperoleh dari kuisisioner yang telah dibagikan dapat dilihat pada tabel 4.1:

Tabel 4.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	34	68,0
2	Perempuan	16	32,0
	Total	50	100

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, halaman 144)



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 dan gambar 4.1 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 34 responden (68.0%), hal ini disebabkan karena PDAM Tirta Galuh Ciamis lebih membutuhkan tenaga kerja laki-laki daripada perempuan.

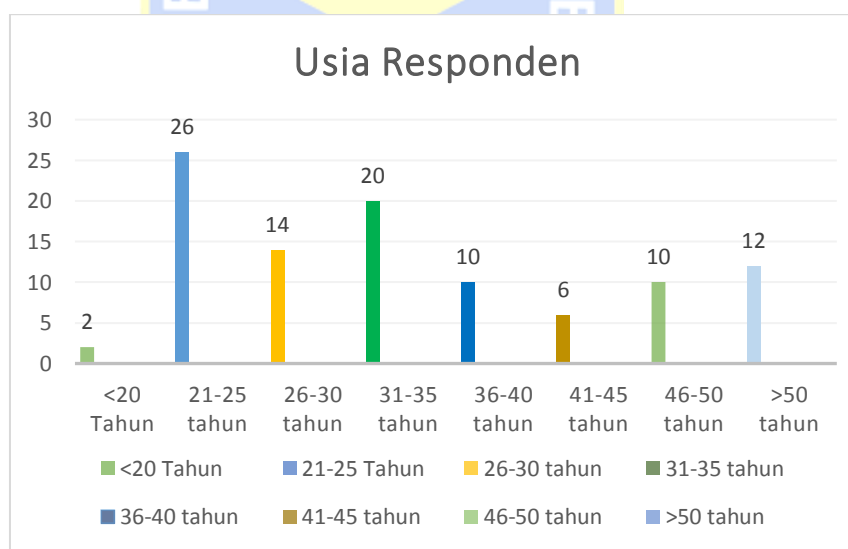
2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan usia responden yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.2 Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 20 Tahun	1	2,0
2	21-25 Tahun	13	26,0
3	26-30 Tahun	7	14,0
4	31-35 Tahun	10	20,0
5	36-40 Tahun	5	10,0
6	41-45 Tahun	3	6,0
7	46-50 Tahun	5	10,0
8	> 50 Tahun	6	12,0
	Total	50	100

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, halaman 144)



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan umur, sebagian besar responden berusia 21-25 tahun yaitu

sebanyak 13 responden (26.0%). Hal ini disebabkan banyak karyawan yang diterima di perusahaan dalam status *fresh graduate*.

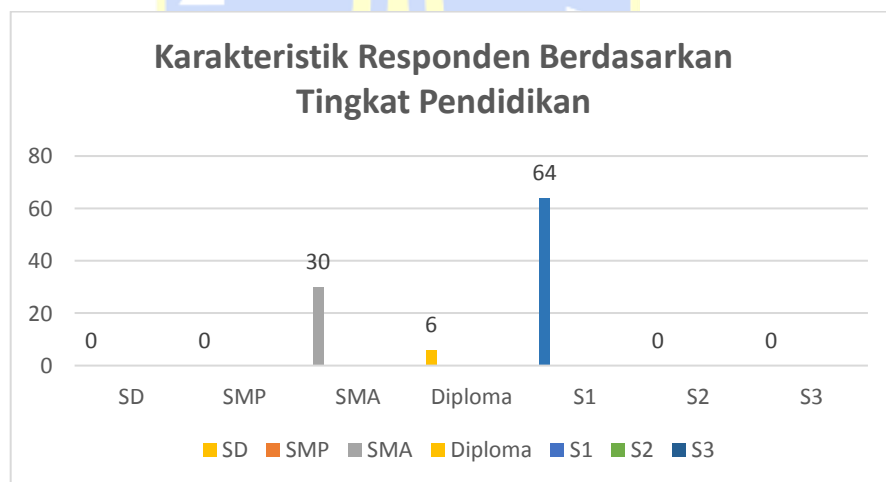
3) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SD	0	0
2	SMP	0	0
3	SMA	15	30,0
4	Diploma	3	6,0
5	S1	32	64,0
6	S2	0	0
7	S3	0	0
	Total	50	100

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, halaman 144)



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan, sebagian besar responden termasuk kategori S1 yaitu sebanyak 32 responden (64.0%). Hal ini disebabkan karena banyak karyawan yang sudah puas dengan tingkat pendidikannya dan tidak melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.

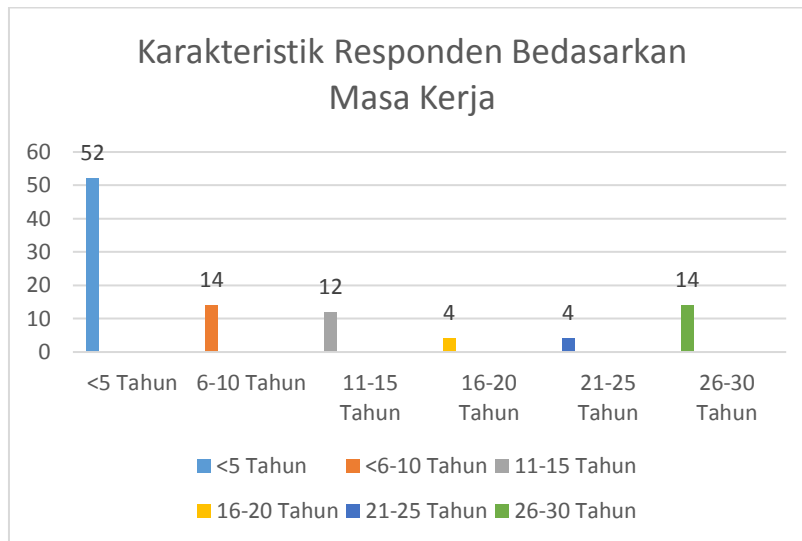
4) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan masa kerja yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	<5 Tahun	26	52,0
2	6-10 Tahun	7	14,0
3	11-15 Tahun	6	12,0
4	16-20 Tahun	2	4,0
5	21-25 Tahun	2	4,0
6	26-30 Tahun	7	14,0
	Total	50	100

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, halaman 144)



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden termasuk kategori <5 tahun yaitu sebanyak 26 responden (52.0%). Hal ini disebabkan banyak tenaga kerja yang baru masuk perusahaan sehingga memiliki masa kerja yang <5 Tahun.

Untuk mempermudah dalam pemahaman survei mengenai karakteristik responden, maka berikut ini ditampilkan dalam tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan

No	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	34	68.0
2	Usia	21-25 Tahun	13	26.0
3	Tingkat Pendidikan	S1	32	64.0
4	Masa Kerja	<5 Tahun	26	52.0

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, halaman 144)

Dari tabel Dari Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa responden didominasi karyawan dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 34 orang (68.0 persen), hal ini disebabkan karena PDAM Tirta Galuh Ciamis memang lebih banyak membutuhkan tenaga kerja laki-laki daripada perempuan. Usia yang dominan 21-25 tahun sebanyak 13 orang (26.0 persen) hal ini disebabkan tenaga kerja yang baru masuk adalah karyawan yang baru menyelesaikan pendidikan S1. Tingkat pendidikan S1 menjadi yang paling dominan sebanyak 32 orang (64.0 persen), dan masa kerja yang paling dominan adalah <5 tahun sebanyak 26 orang (52.0 persen).

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban masing-masing pertanyaan untuk setiap variabel yang diteliti. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur variabel penelitian yaitu kualitas layanan internal yang diwakili oleh kode tiap item "A", kepuasan kerja diwakili oleh kode tiap item "B", komitmen organisasional diwakili oleh kode tiap item "C" dan kinerja

karyawan diwakili oleh kode tiap item “D”. Dengan berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$Interval = \frac{Score\ Maksimum - Score\ Minimum}{Jumlah\ kelas} + \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan pada perhitungan di atas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat rendah : 1,00 – 1,79

Rendah : 1,80 – 2,59

Sedang : 2,60 – 3,39

Tinggi : 3,40 – 4,19

Sangat tinggi : 4,20 – 5,00

1) Hasil Analisis Variabel Kualitas Layanan Internal

Tabel 4.6 Hasil Analisis Variabel Kualitas Layanan Internal

Kode	Item	Mean	Kriteria
Kualitas Layanan Individual (<i>Individual Service Quality</i>)			
A1	Saya memahami kebutuhan spesifik karyawan lain dalam organisasi ini	3,88	Tinggi
A2	Ketika saya berjanji kepada seorang karyawan bahwa saya akan melakukan sesuatu pada waktu tertentu, saya melakukannya	4,02	Tinggi
A3	Saya melakukan layanan yang dibutuhkan oleh penyelia, kolega, atau bawahan dengan benar pertama kali	3,84	Tinggi
A4	Ketika masalah internal terjadi, saya memberi mereka semua perhatian saya dalam upaya untuk menyelesaikannya dengan cepat	4,00	Tinggi
A5	Saya secara proaktif merencanakan dan memenuhi kebutuhan organisasi internal saya	3,96	Tinggi
A6	Saya memperlakukan semua karyawan dengan sopan	4,08	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.6 Hasil Analisis Variabel Kualitas Layanan Internal

A7	Saya memiliki pengetahuan dan kemampuan menjawab pertanyaan karyawan lain	3,92	Tinggi
A8	Ketika seorang karyawan memiliki masalah, saya memberinya perhatian individu	3,80	Tinggi
Kualitas Layanan Departemen (<i>Departmental Service Quality</i>)			
A9	Departemen saya memberikan respons cepat terhadap permintaan dari departemen lain/karyawan lain	3,86	Tinggi
A10	Departemen saya menepati janji kami ketika memberikan layanan ke departemen lain / karyawan lain	3,90	Tinggi
A11	Departemen saya menyediakan layanan bermanfaat untuk departemen lain / karyawan lain	4,04	Tinggi
A12	Departemen saya memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan karyawan lain dalam organisasi	3,88	Tinggi
A13	Departemen lain dalam organisasi selalu memberikan layanan berkualitas tinggi kepada saya dan karyawan lain di departemen saya	3,92	Tinggi
Kualitas Layanan Organisasi (<i>Organizational Service Quality</i>)			
A14	Organisasi saya percaya bahwa kualitas layanan internal yang tinggi adalah tujuan yang berharga untuk diperjuangkan	4,08	Tinggi
A15	Organisasi saya memberi saya program pelatihan yang berfokus pada bagaimana memberikan kualitas layanan internal yang tinggi kepada karyawan lain	3,94	Tinggi
A16	Di organisasi saya, ada komunikasi reguler tentang kualitas layanan internal di antara karyawan	3,96	Tinggi
A17	Saya menerima pengakuan ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik dalam memberikan layanan yang baik	4,00	Tinggi
A18	Atasan saya tersedia untuk saya ketika dibutuhkan	4,06	Tinggi
A19	Di organisasi saya, kerja tim ada di antara individu dan antar departemen	3,98	Tinggi
A20	Di organisasi saya, ada kebijakan dan prosedur yang tepat untuk membantu saya melayani pelanggan dengan cara yang lebih baik	4,10	Tinggi
A21	Saya memiliki akses ke informasi dan / atau dukungan peralatan yang saya butuhkan untuk melayani pelanggan dengan baik	4,02	Tinggi
Rata-rata		3,96	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 1, halaman 133)

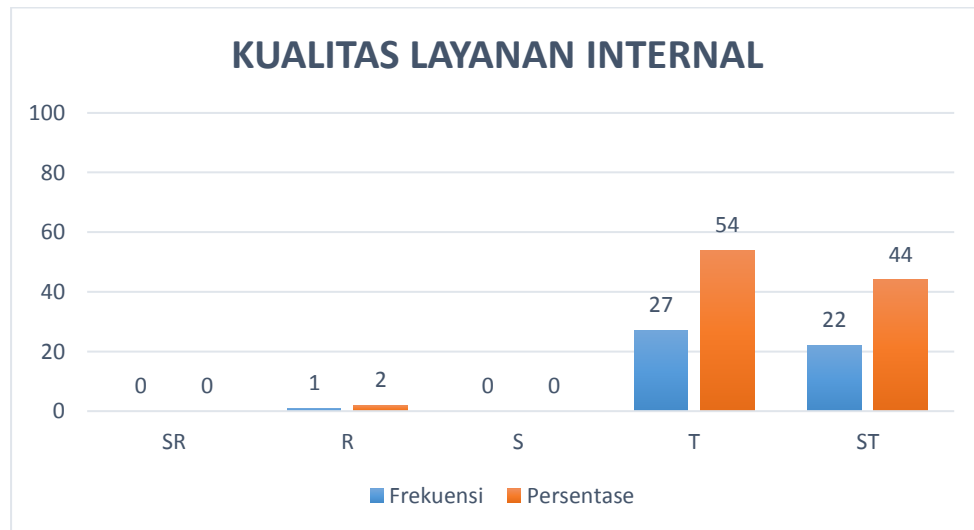
Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel kualitas layanan internal yang ditunjukkan oleh Tabel 4.6 dengan rata-rata penilaian responden terhadap variabel kualitas layanan internal termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,96.

Hasil analisis frekuensi variabel kualitas layanan internal terdapat beberapa kategori jawaban responden yang dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kualitas Layanan Internal

Kategori	Range	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah (SR)	1-21	0	0
Rendah (R)	22-42	1	2,0
Sedang (S)	43-63	0	0
Tinggi (T)	64-84	27	54,0
Sangat Tinggi (ST)	85-105	22	44,0
Jumlah		50	100

Sumber: Data primer diolah, 2019



Gambar 4.5 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kualitas Layanan Internal

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada PDAM Tirta Galuh Ciamis atas pertanyaan-pertanyaan yang ada pada variabel kualitas layanan internal yang ditunjukkan oleh tabel 4.7 dan gambar 4.5 Dari jumlah total 50 responden penelitian, sebesar 1 responden (2,0 persen) yang memiliki kualitas layanan internal rendah, sebesar 27 responden (54,0 persen) memiliki kualitas layanan internal yang tinggi, dan sebesar 22 responden (44,0 persen) memiliki kualitas layanan internal sangat tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada item pernyataan dengan kode A20 yaitu “Di organisasi saya, ada kebijakan dan prosedur yang tepat untuk membantu saya melayani pelanggan dengan cara yang lebih baik” dengan rata-rata 4,10. Penilaian terendah terdapat pada item dengan kode A8 yaitu “Ketika seorang karyawan memiliki masalah, saya memberinya perhatian individu” yang memiliki rata-rata 3,80 dan item dengan kode A3 yaitu “Saya melakukan layanan yang dibutuhkan

oleh penyelia, kolega, atau bawahan dengan benar pertama kali” dengan rata-rata 3,84. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan kualitas layanan internal yang diterapkan dalam organisasi telah berjalan dengan baik, namun karyawan masih merasa bahwa kualitas layanan internal dalam perusahaan perlu untuk ditingkatkan lagi agar bisa mencapai tingkat yang maksimal.

2) Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.8 Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Item	Mean	Kriteria
B1	Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya	3,84	Tinggi
B2	Secara keseluruhan, saya puas dengan rekan kerja saya	3,82	Tinggi
B3	Secara keseluruhan, saya puas dengan penyelia saya	3,82	Tinggi
B4	Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya di perusahaan ini	3,90	Tinggi
	Rata-rata	3,84	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 1, halaman 133)

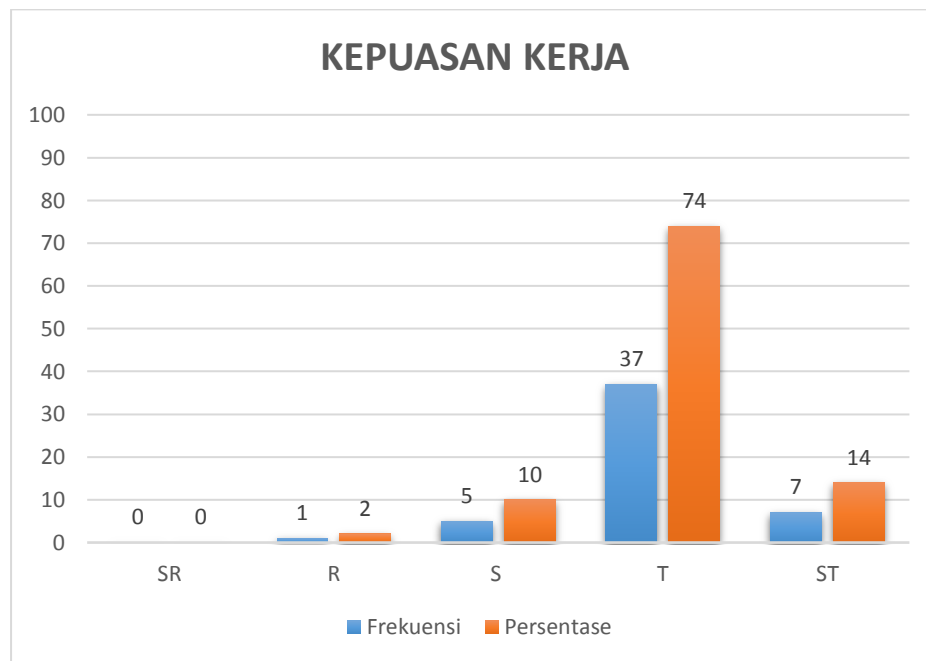
Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh Tabel 4.8 dengan rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,84.

Hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja terdapat beberapa kategori jawaban responden yang dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil Analisis Frekuensi Kepuasan Kerja

Kategori	Range	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah (SR)	1-4	0	0
Rendah (R)	5-8	1	2,0
Sedang (S)	9-12	5	10,0
Tinggi (T)	13-16	37	74,0
Sangat Tinggi (ST)	17-20	7	14,0
Jumlah		50	100

Sumber: Data primer diolah, 2019



Gambar 4.6 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada PDAM Tirta Galuh Ciamis atas pertanyaan-pertanyaan yang ada pada variabel kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh tabel 4.9 dan gambar 4.6. Dari jumlah total 50 responden penelitian, sebesar 1 responden (2,0 persen) yang memiliki kepuasan kerja rendah, sebesar 5 responden (10,0 persen) memiliki kepuasan kerja sedang, sebesar 37 responden (74,0 persen) memiliki kepuasan kerja

yang tinggi, dan sebesar 7 responden (14,0 persen) memiliki kepuasan kerja yang sangat tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada item pernyataan dengan kode B4 yaitu “Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya di perusahaan ini” dengan rata-rata 3,90. Penilaian terendah terdapat pada item dengan kode B2 yaitu “Secara keseluruhan, saya puas dengan rekan kerja saya” yang memiliki rata-rata 3,82 dan item dengan kode B3 yaitu “Secara keseluruhan, saya puas dengan penyelia saya” yang memiliki rata-rata 3,82. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan karyawan pada perusahaan PDAM Tirta Galuh Ciamis ini memiliki kepuasan kerja yang tinggi, namun ada beberapa karyawan yang masih merasa bahwa kepuasan kerja mereka belum mencapai tingkat tinggi.

3) Hasil Analisis Variabel Komitmen Organisasional

Tabel 4.10 Hasil Analisis Variabel Komitmen Organisasional

Kode	Item	Mean	Kriteria
Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)			
C1	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini	3,32	Sedang
C2	Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang-orang di luarnya	3,38	Sedang
C3	Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri	3,34	Sedang
C4	Saya pikir saya bisa dengan mudah menjadi terikat pada organisasi lain seperti saya dengan yang ini	3,30	Sedang
C5	Saya tidak merasa 'bagian dari keluarga' di organisasi saya	3,24	Sedang
C6	Saya tidak merasa 'terikat secara emosional' dengan organisasi ini	3,28	Sedang
C7	Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagi saya	3,36	Sedang
C8	Saya tidak merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya	3,28	Sedang
Komitmen Berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)			
C9	Saya tidak takut dengan apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa harus berbaris	3,34	Sedang

Lanjutan Tabel 4.10 Hasil Analisis Variabel Komitmen Organisasional

C10	Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi saya sekarang, bahkan jika saya mau	3,38	Sedang
C11	Terlalu banyak dalam hidup saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi saya sekarang	3,30	Sedang
C12	Tidak akan terlalu mahal bagi saya meninggalkan organisasi saya sekarang	3,34	Sedang
C13	Saat ini, tinggal di organisasi saya adalah masalah kebutuhan seperti halnya keinginan	3,36	Sedang
C14	Saya merasa bahwa saya memiliki terlalu sedikit pilihan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi ini	3,36	Sedang
C15	Salah satu dari beberapa konsekuensi serius meninggalkan ini organisasi akan menjadi kelangkaan alternatif yang tersedia	3,32	Sedang
C16	Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa pergi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang cukup besar, organisasi lain mungkin tidak cocok dengan manfaat keseluruhan yang saya miliki di sini	3,28	Sedang
Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)			
C17	Saya pikir orang-orang belakangan ini sering pindah dari perusahaan ke perusahaan	3,48	Tinggi
C18	Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada organisasinya	3,28	Sedang
C19	Pergi dari organisasi ke organisasi sama sekali tidak etis bagi saya	3,40	Tinggi
C20	Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa saya percaya kesetiaan itu penting dan karenanya merasakan kewajiban moral untuk tetap	3,42	Tinggi
C21	Jika saya mendapat tawaran lain untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain saya tidak akan merasa benar meninggalkan organisasi saya	3,32	Sedang
C22	Saya diajari untuk percaya pada nilai untuk tetap setia pada satu organisasi	3,42	Tinggi
C23	Keadaan menjadi lebih baik pada hari-hari ketika orang-orang tetap dengan satu organisasi untuk sebagian besar karier mereka	3,44	Tinggi
C24	Saya tidak berpikir bahwa ingin menjadi 'pria perusahaan' atau 'wanita perusahaan' adalah masuk akal lagi	3,38	Sedang
Rata-rata		3,34	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 1, halaman 133)

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel komitmen organisasional yang

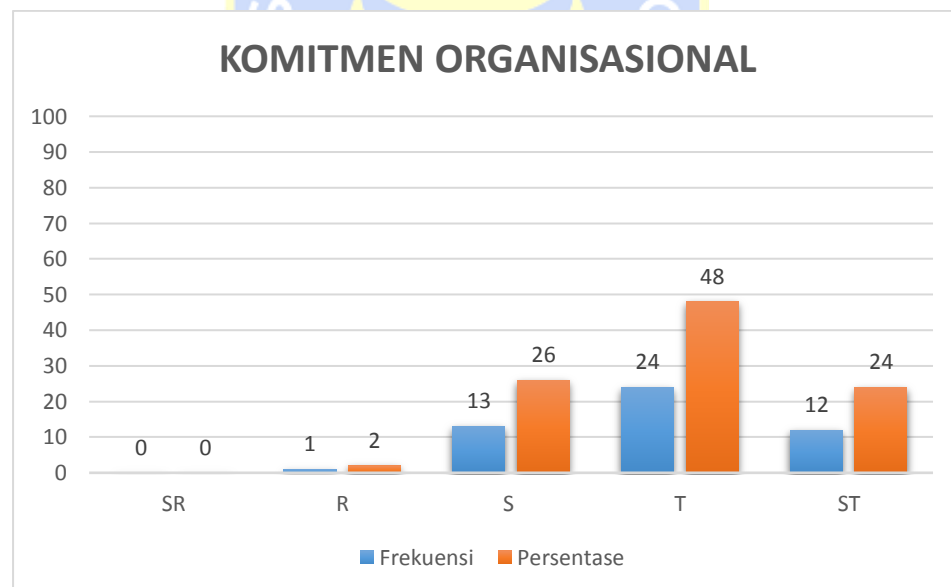
ditunjukkan oleh Tabel 4.10 dengan rata-rata penilaian responden terhadap variabel komitmen organisasional termasuk dalam kategori sedang yaitu dengan nilai rata-rata 3,34.

Hasil analisis frekuensi variabel komitmen organisasional terdapat beberapa kategori jawaban responden yang dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional

Kategori	Range	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah (SR)	1-24	0	0
Rendah (R)	25-48	1	2,0
Sedang (S)	49-70	13	26,0
Tinggi (T)	71-94	24	48,0
Sangat Tinggi (ST)	95-118	12	24,0
Jumlah		50	100

Sumber: Data primer diolah, 2019



Gambar 4.7 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada PDAM Tirta Galuh Ciamis atas pertanyaan-pertanyaan yang ada pada variabel komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh tabel 4.11 dan gambar 4.7 Dari jumlah total 50 responden penelitian, sebesar 1 responden (2,0 persen) yang memiliki komitmen organisasional rendah, sebesar 13 responden (26,0 persen) memiliki komitmen organisasional yang sedang, sebesar 24 responden (48,0 persen) memiliki komitmen organisasional yang tinggi, dan sebesar 12 responden (24,0 persen) memiliki komitmen organisasional yang sangat tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada item pernyataan dengan kode C17 yaitu “Saya pikir orang-orang belakangan ini sering pindah dari perusahaan ke perusahaan” dengan rata-rata 3,48. Penilaian terendah terdapat pada item dengan kode C5 yaitu “Saya tidak merasa 'bagian dari keluarga' di organisasi saya” yang memiliki rata-rata 3,24. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan karyawan di perusahaan tersebut memiliki komitmen organisasional yang sedang. Ini menandakan bahwa pada perusahaan PDAM Tirta Galuh ini perlu meningkatkan komitmen organisasional para karyawannya agar lebih berkomitmen pada perusahaan.

4) Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.12 Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan

Kode	Item	Mean	Kriteria
D1	Saya memahami kriteria ulasan kinerja organisasi saya	3,88	Tinggi
D2	Saya mengerti pekerjaan saya dan bagaimana melakukannya	4,08	Tinggi
D3	Saya dapat menyelesaikan jadwal yang tidak terduga tepat waktu	3,96	Tinggi
D4	Saya menjaga catatan kehadiran yang baik di organisasi ini	4,14	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.12 Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan

D5	Saya dapat menjalankan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien	4,10	Tinggi
D6	Saya sangat fasih dengan prosedur operasi standar pekerjaan saya	3,94	Tinggi
Rata-rata		4,01	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 1, halaman 133)

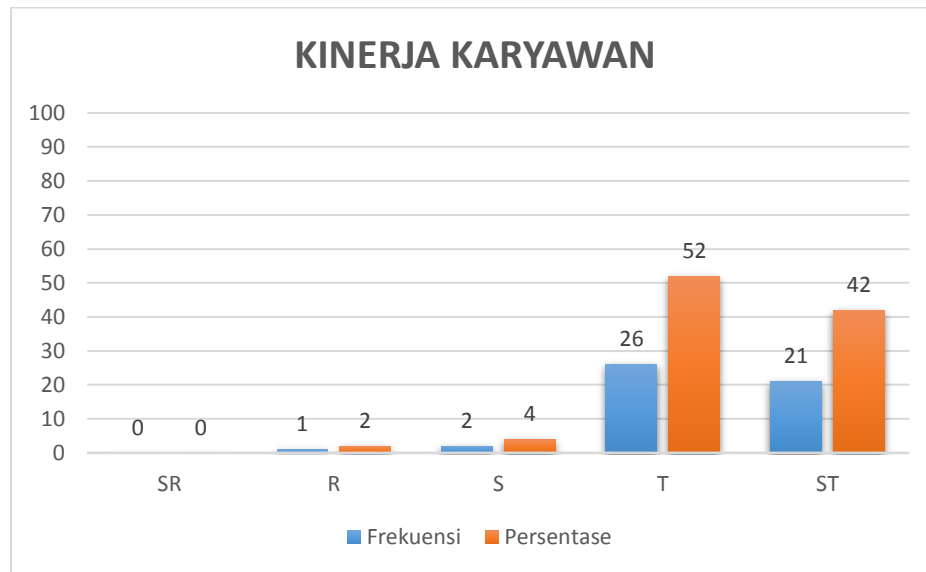
Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh Tabel 4.12 dengan rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 4,01.

Hasil analisis frekuensi variabel kualitas layanan internal terdapat beberapa kategori jawaban responden yang dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Kategori	Range	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah (SR)	1-6	0	0
Rendah (R)	7-12	1	2,0
Sedang (S)	13-18	2	4,0
Tinggi (T)	19-24	26	52,0
Sangat Tinggi (ST)	25-30	21	42,0
Jumlah		50	100

Sumber: Data primer diolah, 2019



Gambar 4.8 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada PDAM Tirta Galuh Ciamis atas pertanyaan-pertanyaan yang ada pada variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh tabel 4.13 dan gambar 4.8. Dari jumlah total 50 responden penelitian, sebesar 1 responden (2,0 persen) yang memiliki kinerja rendah, sebesar 2 responden (4,0 persen) memiliki kinerja yang sedang, sebesar 26 responden (52,0 persen) memiliki kinerja yang tinggi, dan sebesar 21 responden (42,0 persen) memiliki kinerja yang sangat tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada item pernyataan dengan kode D4 yaitu “Saya menjaga catatan kehadiran yang baik di organisasi ini” dengan rata-rata 4,14. Penilaian terendah terdapat pada item dengan kode D1 yaitu “Saya memahami kriteria ulasan kinerja organisasi saya” yang memiliki rata-rata 3,88. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan

karyawan di perusahaan PDAM Tirta Galuh Ciamis ini memiliki kinerja yang tinggi. Ini menandakan bahwa pada perusahaan PDAM Tirta Galuh ini sudah baik dalam mengontrol maupun meningkatkan kinerja karyawannya.

Untuk mempermudah dalam pemahaman survei mengenai karakteristik deskriptif variabel penelitian, maka dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel. 4.14 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Mean	Kategori
1	Kualitas Layanan Internal	3,96	Tinggi
2	Kepuasan Kerja	3,84	Tinggi
3	Komitmen Organisasional	3,34	Sedang
4	Kinerja Karyawan	4,01	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019

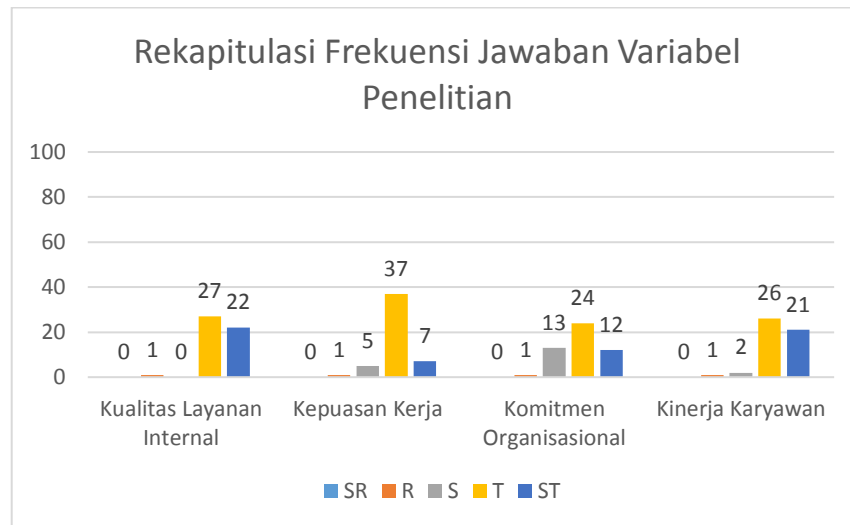
Tabel 4.14 menunjukkan rekapitulasi kategori variabel penelitian. Berdasarkan tabel rangkuman diatas maka variabel kualitas layanan internal, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. PDAM Tirta Galuh Ciamis dikategorikan tinggi. Sedangkan untuk komitmen organisasional dikategorikan sedang.

Tabel 4.15 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

Kategori	Kualitas Layanan Internal		Kepuasan Kerja		Komitmen Organisasional		Kinerja Karyawan	
	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	1	2,0	1	2,0	1	2,0	1	2,0
Sedang	0	0	5	10,0	13	26,0	2	4,0
Tinggi	27	54,0	37	74,0	24	48,0	26	52,0
Sangat Tinggi	22	44,0	7	14,0	12	24,0	21	42,0

Sumber: Data primer diolah, 2019

Atau hasil rekapitulasi dari analisis frekuensi variabel penelitian dapat dilihat pada diagram gambar 4.8.



Gambar 4.9 Diagram Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel

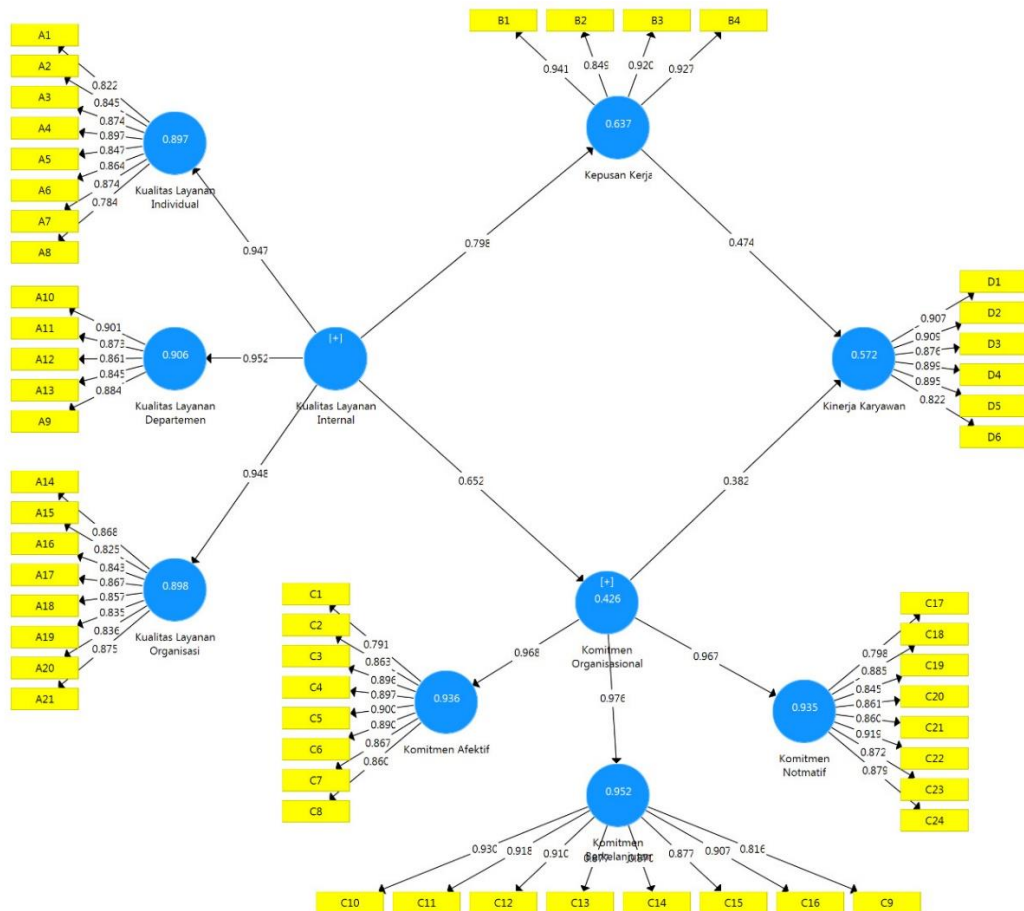
Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 4.15 dan Gambar 4.9 berdasarkan hasil analisis frekuensi jawaban responden pada perusahaan PDAM Tirta Galuh Ciamis atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel kualitas layanan internal, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang ditunjukkan pada tabel dan gambar di atas, dari total 50 responden penelitian, dapat dikategorikan tinggi. Namun, hanya pada variabel komitmen organisasional yang memiliki kategori sedang. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis memiliki kinerja yang tinggi.

4.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menguji validitas dan reliabilitas pada masing-masing konstruk. Adapun model

pengukuran untuk uji validitas, reliabilitas, koefisien determinasi dan koefisien jalur untuk model persamaan dapat dilihat pada gambar 4.10



Gambar 4.10 Hasil Uji Outer Model

4.2.1 Uji Validitas

Pengujian validitas pada model penelitian ini adalah dengan menganalisis validitas konstruk. Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk.

1) *Convergent Validity*

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Convergent validity diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70, sehingga untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel *manifest* yang nilainya < 0.70 harus di drop dari model. Variabel *manifest* yang harus di keluarkan dari model.

Tabel 4.16 Nilai Loading Factor Konstruk Kualitas Layanan Internal

Kontruk	Dimensi	Butir Soal	Loading Faktor
Kualitas Layanan Internal (X1)	Kualitas Layanan Individual (<i>Individual Service Quality</i>)	A1	0.822
		A2	0.845
		A3	0.874
		A4	0.897
		A5	0.847
		A6	0.864
		A7	0.874
		A8	0.784
	Kualitas Layanan Departemen (<i>Departmental Service Quality</i>)	A9	0.884
		A10	0.901
		A11	0.873
		A12	0.861
		A13	0.845
	Kualitas Layanan Organisasi (<i>Organizational Service Quality</i>)	A14	0.868
		A15	0.825
		A16	0.843
		A17	0.867
		A18	0.857
		A19	0.835
		A20	0.836
		A21	0.875

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4, halaman 146)

Berdasarkan tabel 4.16 bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4.17 Nilai Loading Factor Konstruk Kepuasan Kerja

Konstruk	Dimensi	Butir Soal	Loading Faktor
Kepuasan Kerja (X2)	-	B1	0.941
		B2	0.849
		B3	0.920
		B4	0.927

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4, halaman 146)

Berdasarkan tabel 4.17 bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4.18 Nilai Loading Factor Konstruk Komitmen Organisasional

Konstruk	Dimensi	Butir Soal	Loading Faktor
Komitmen Organisasional (X3)	Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)	C1	0.791
		C2	0.863
		C3	0.896
		C4	0.897
		C5	0.900
		C6	0.890
		C7	0.867
		C8	0.860
	Komitmen Berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)	C9	0.816
		C10	0.930
		C11	0.918
		C12	0.910
		C13	0.877
		C14	0.870
		C15	0.877
		C16	0.907
	Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)	C17	0.798
		C18	0.885
		C19	0.845
		C20	0.861
		C21	0.860
		C22	0.919
		A23	0.872
		A24	0.879

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4, halaman 146)

Tabel 4.18 Menunjukkan bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4.19 Nilai loading factor konstruk Kinerja Karyawan

Konstruk	Dimensi	Butir Soal	Loading Faktor
Kinerja Karyawan (Y1)	-	D1	0.907
		D2	0.909
		D3	0.876
		D4	0.899
		D5	0.895
		D6	0.822

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4, halaman 146)

Berdasarkan tabel 4.19 bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dilihat melalui nilai cross loading yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk cross loading yaitu harus lebih besar dari 0,7 atau dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.20 Cross Loading

Butir Soal	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Komitmen Organisasional (X3)	Kualitas Layanan Internal (X1)
A1	0.619	0.590	0.403	0.822
A10	0.757	0.613	0.548	0.901
A11	0.609	0.569	0.391	0.873
A12	0.720	0.546	0.592	0.861
A13	0.662	0.538	0.574	0.845
A14	0.749	0.708	0.632	0.868
A15	0.633	0.678	0.659	0.825
A16	0.687	0.690	0.569	0.843
A17	0.679	0.657	0.530	0.867
A18	0.628	0.692	0.660	0.857
A19	0.571	0.773	0.557	0.835
A2	0.654	0.630	0.451	0.845
A20	0.688	0.686	0.488	0.836
A21	0.697	0.849	0.599	0.875
A3	0.527	0.623	0.525	0.874
A4	0.569	0.680	0.556	0.897
A5	0.665	0.682	0.486	0.847
A6	0.601	0.605	0.466	0.864
A7	0.604	0.698	0.500	0.874
A8	0.528	0.639	0.501	0.784
A9	0.723	0.709	0.467	0.884
D1	0.637	0.907	0.657	0.782
D2	0.641	0.909	0.556	0.732
D3	0.536	0.876	0.574	0.637
D4	0.657	0.899	0.568	0.752
D5	0.513	0.895	0.576	0.702
D6	0.642	0.822	0.510	0.703
B1	0.941	0.694	0.555	0.772
B2	0.849	0.484	0.362	0.657
B3	0.920	0.684	0.595	0.789
B4	0.927	0.607	0.487	0.683
C1	0.502	0.563	0.791	0.473
C10	0.533	0.565	0.930	0.585
C11	0.435	0.553	0.918	0.537
C12	0.507	0.607	0.910	0.606
C13	0.530	0.576	0.877	0.636
C14	0.534	0.537	0.870	0.621
C15	0.528	0.556	0.877	0.564
C16	0.443	0.492	0.907	0.540
C17	0.372	0.413	0.798	0.418
C18	0.428	0.434	0.885	0.496
C19	0.527	0.580	0.845	0.578
C2	0.591	0.571	0.863	0.587
C20	0.485	0.603	0.861	0.588
C21	0.453	0.464	0.860	0.550
C22	0.465	0.527	0.919	0.588

Lanjutan Tabel 4.20 Cross Loading

C23	0.392	0.558	0.872	0.611
C24	0.427	0.553	0.879	0.519
C3	0.598	0.623	0.896	0.610
C4	0.464	0.545	0.897	0.520
C5	0.484	0.668	0.900	0.599
C6	0.372	0.592	0.890	0.554
C7	0.489	0.581	0.867	0.619
C8	0.273	0.459	0.860	0.466
C9	0.431	0.495	0.816	0.473

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 6, halaman 150)

Berdasarkan pada tabel 4.20, nilai *cross loading* pada masing-masing item memiliki nilai >0.70 , dan juga pada masing-masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas

1) *Composite Reliability*

Selain melihat nilai dari factor loading setiap konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan *SmartPLS*, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

Tabel 4.21 Construct Reliability

Konstruk	Alpha Cronbach	Rho_A	Composite Reliability	AVE
Kepuasan Kerja	0.930	0.940	0.950	0.828
Kinerja Karyawan	0.944	0.947	0.956	0.783
Komitmen Organisasional	0.983	0.984	0.984	0.721
Kualitas Layanan Internal	0.974	0.975	0.976	0.659

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 7, halaman 152)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun Composite reliability nilainya > 0.70 , dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya > 0.50 . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel - variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.3 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau *t-values* tiap path untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Pada penelitian ini dilakukan dua tahap perhitungan data. Pertama, yaitu dengan proses algoritma untuk memperoleh skor laten variabel *second order*, kemudian yang kedua dilakukan proses *bootstraping* antar laten variabel *second order*.

4.3.1 R-Square (R^2)

Tabel 4.22 Nilai R^2

Konstruk	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Kepuasan Kerja	0,642	0,643
Kinerja Karyawan	0,574	0,556
Komitmen Organisasional	0,435	0,423

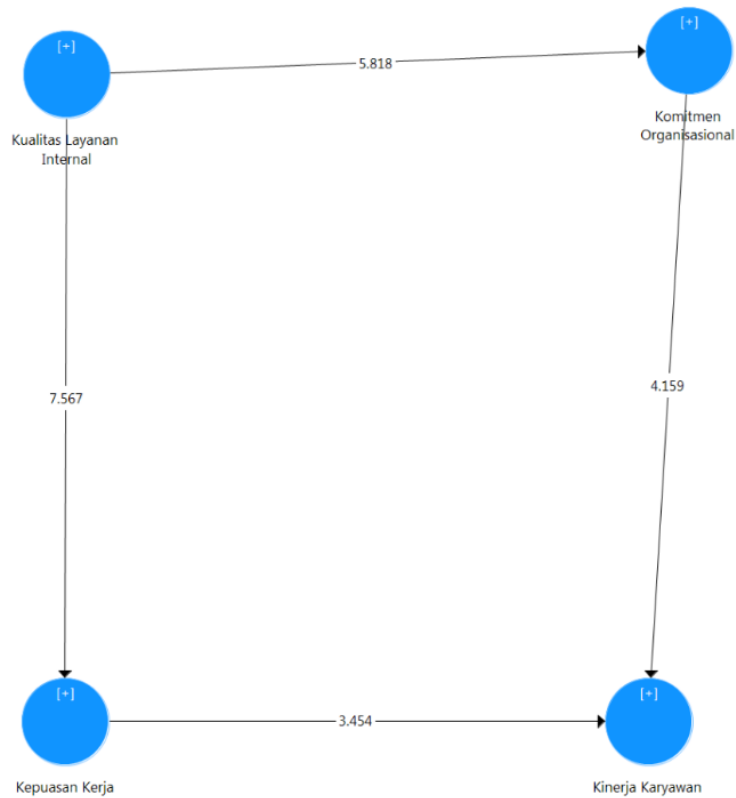
Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 8, halaman 154)

R-Squares (R^2) untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural.

R-Squares digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai dengan ketentuan 0.75, 0.15 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Hair *et al.* dalam Ghozali dan Latan, 2015).

Berdasarkan tabel 4.22 nilai (R^2) yang diperoleh, maka dapat dinyatakan variabel kepuasan kerja mampu menjelaskan 64,2 persen dari *varians*, sementara variabel kinerja mampu menjelaskan 57.4 persen dari *varians*, dan variabel komitmen organisasional mampu menjelaskan 43,5 persen dari *varians* dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

4.3.2 Uji Hipotesis (*path analysis*)



Gambar 4.11 Pengujian Model Struktural

Nilai *koefisiens path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor *koefisiens path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistics* harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan di atas 1,64 untuk hipotesis yang diuji dengan satu ekor (*one-tailed*). Kedua nilai tersebut digunakan pada tingkat alpha 5 persen dan *power* 80 persen (Hair *et al*, 2013 dalam Jogiyanto 2011).

Tabel 4.23 Koefisien beta, t-statistik, dan p-values (Path Coefficient)

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
Kualitas Layanan Internal -> Kepuasan Kerja	0,798	0,756	0,128	6,228	0.000
Kualitas Layanan Internal -> Komitmen Organisasional	0,652	0,612	0,130	5,033	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,474	0,449	0,145	3,274	0.001
Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0,382	0,371	0,103	3,725	0.000
Kualitas Layanan Internal -> Kepuasan Kerja-> Kinerja Karyawan	0,379	0,356	0,107	3,521	0.000
Kualitas Layanan Internal -> Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0,249	0,237	0,018	3,232	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 9, halaman 155)

- 1) Hipotesis 1: Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja
 - a. H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kualitas layanan internal terhadap kepuasan kerja.

Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk kualitas layanan internal mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,798$) dengan kepuasan kerja nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $6,228 > 1.96$, dan nilai

p-value $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama diterima dan dinyatakan bahwa kualitas layanan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

2) Hipotesis 2: Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Komitmen Organisasional.

a. H2 : Terdapat pengaruh positif kualitas layanan internal terhadap komitmen organisasional.

Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk kualitas layanan internal mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,652$) dengan komitmen organisasional. nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $5,033 > 1.96$, dan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua diterima dan dinyatakan bahwa kualitas layanan internal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

3) Hipotesis 3 : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

a. H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,474$) dengan kinerja karyawan. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,274 > 1.96$, dan nilai *p-value* $0.001 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga diterima dan dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4) Hipotesis 4 : Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.

a. H4 : Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,382$) dengan kinerja karyawan. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,725 > 1.96$, dan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keempat diterima dan dinyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5) Hipotesis 5 :

a. H5 : Terdapat pengaruh signifikan kualitas layanan internal terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,379$) dengan kinerja karyawan. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,521 > 1.96$, dan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

6) Hipotesis 6 :

- a. H₆ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kualitas layanan internal terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,249$) dengan kinerja karyawan. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,232 > 1.96$, dan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

4.4 Diskusi dan Pembahasan

4.4.1 Data Deskriptif

Penelitian yang dilakukan pada karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis dengan melibatkan 50 responden. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah karyawan dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 34 orang, dengan usia yang dominan 21-25 tahun sebanyak 13 orang, tingkat pendidikan S1 menjadi yang paling dominan sebanyak 32 orang, dan masa kerja yang paling dominan adalah <5 tahun sebanyak 26 orang.

Karyawan dengan jenis laki-laki mendominasi karena di PDAM Tirta Galuh Ciamis ini memang membutuhkan lebih banyak tenaga kerja laki-laki daripada perempuan. Usia yang dominan adalah 21-25 disebabkan perusahaan ini lebih banyak menerima karyawan yang baru selesai menempuh pendidikannya. Tingkat pendidikan didominasi S1, karena banyak karyawan

yang diterima lulusan *fresh graduate* S1 dan banyak karyawan lama yang tidak mau melanjutkan jenjang pendidikannya ke tingkat yang lebih tinggi karena sudah merasa puas. Masa kerja didominasi <5 tahun disebabkan banyak karyawan yang baru diterima di dalam perusahaan.

Berdasarkan analisis deskriptif data hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel kualitas layanan internal, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, dari total 50 responden penelitian, dapat dikategorikan tinggi. Namun, hanya pada variabel komitmen organisasional yang memiliki kategori sedang. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis memiliki kualitas layanan internal, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja yang baik.

Hal tersebut dapat dilihat dari persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden terhadap variabel kualitas layanan internal termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata penilaian sebesar 3,96. Penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,84 dengan kriteria tinggi. Penilaian responden terhadap variabel komitmen organisasional memiliki kriteria sedang dengan nilai rata-rata 3,34. Responden menilai variabel kinerja karyawan dengan nilai rata-rata 4,01 dengan kriteria tinggi.

4.4.2 Pengaruh Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk kualitas layanan internal mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,798$) dengan kepuasan kerja. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $6,228 > 1.96$, dan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kualitas layanan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dapat diterima.

Pengaruh positif dan signifikan memiliki arti bahwa semakin tinggi nilai dari kualitas layanan internal maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, dan begitu pun sebaliknya. Studi ini menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kualitas layanan internal terhadap kepuasan kerja. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nazeer *et al.* (2014). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas layanan internal memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Penelitian lainnya oleh Pantouvakis dan Mpogiatzidis (2013) memiliki hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dampak positif dari kualitas layanan internal pada kepuasan kerja. Penelitian lainnya oleh Sharma *et al.* (2016) yang dimana hasil penelitiannya menyebutkan bahwa kualitas layanan internal menjadi penggerak penting bagi kepuasan kerja.

Berpedoman pada hasil analisis penelitian-penelitian diatas, nilai rata-rata persepsi responden terhadap pernyataan pada kuesioner kualitas layanan internal termasuk dalam kategori tinggi sebesar 3,96. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, bahwa kualitas layanan internal yang dirasakan oleh

karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis termasuk dalam kategori tinggi, sehingga berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Apabila organisasi ingin agar kepuasan kerja karyawannya meningkat, mereka harus berusaha meningkatkan kualitas layanan internal di perusahaannya.

Pada temuan Pantouvakis dan Mpogiatzidis (2013) menghasilkan temuan yang penting bagi manajer dalam merancang dan mengadopsi praktik dan kebijakan dalam perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan internal layanan perawatan rumah sakit, memperkuat dan menerapkan prosedur pembelajaran organisasi karena kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut dan memainkan peran kunci dalam efisiensi layanan. Temuan lainnya oleh Nazeer *et al.* (2014) menyebutkan bahwa mayoritas orang yang bekerja di lingkungan pendidikan mempertimbangkan bahwa pelatihan adalah salah satu komponen paling penting dari kualitas layanan internal dan ini juga mengarah ke kepuasan kerja dan kemudian meningkatkan kinerja karyawan. Karena, kualitas layanan yang diberikan secara langsung terkait dengan kompetensi penyedia layanan, ini murni logis bahwa pelatihan meningkatkan kompetensi penyedia layanan yang mempengaruhi kualitas layanan internal dan akhirnya kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada temuan Sharma *et al.* (2016) kualitas layanan internal digunakan sebagai pendorong kepuasan karyawan, komitmen dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan.

Perusahaan PDAM Tirta Galuh Ciamis dalam hasil penelitian ini memiliki kualitas layanan internal yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil tersebut memang layak, karena PDAM sendiri memiliki kualitas layanan internal yang baik. Kebijakan perusahaan yang jelas yang dapat diterima karyawan menjadi salah satu faktor yang membuat karyawan puas dengan kualitas layanan internal yang diberikan perusahaan. PDAM sendiri dikenal memiliki layanan yang baik dari organisasi, departemen, ataupun karyawan. PDAM harus bisa mempertahankan atau meningkatkan lagi kualitas layanan internal mereka, salah satu caranya dengan memperbaiki kebijakan perusahaan dengan menyesuaikan perkembangan zaman dan kebutuhan perusahaan itu sendiri dengan memperhatikan para karyawannya.

4.4.3 Pengaruh Kualitas Layanan Internal Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk kualitas layanan internal mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,652$) dengan komitmen organisasional. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $5,033 > 1,96$, dan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kualitas layanan internal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional diterima.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi nilai dari kualitas layanan internal maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional terhadap perusahaan. Pengaruh positif ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Bilbese dan Al-Nuaimi (2017), hasil penelitiannya menunjukkan kualitas layanan internal memiliki dampak positif pada komitmen organisasi. Penelitian lainnya oleh Bai *et al.* (2006), hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas

layanan internal memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Latif dan Baloch (2016) pada penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas layanan internal memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi.

Berpedoman pada hasil analisis penelitian-penelitian diatas, nilai rata-rata persepsi responden terhadap pernyataan pada kuesioner kualitas layanan internal termasuk dalam kategori tinggi sebesar 3,96. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, bahwa kualitas layanan internal yang dirasakan oleh Karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis termasuk dalam kategori tinggi, sehingga berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Apabila organisasi ingin agar komitmen organisasional karyawannya meningkat, mereka harus berusaha meningkatkan kualitas layanan internal di perusahaannya. Apalagi dari hasil pernyataan pada kuesioner komitmen organisasional termasuk dalam kategori sedang sebesar 3,34.

“Ya dilihat dari rata-rata yang kerja disini itu masih usia 21 sampai 25 tahunanlah, ada yang baru lulus kuliah langsung kerja disini itu banyak. Ya itu beberapa faktor yang bisa mempengaruhi komitmen organisasionalnya. Karena rata-rata yang baru lulus dan masih muda mereka masih berpikir untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain yang lebih besar. Bagi kami yang sudah tua bisa bekerja disini pun sudah bersyukur. Sumber wawancara dengan Dra. Emin Mimin (Kasubag Umum) PDAM Tirta Galuh Ciamis, 08/03/2019, 19:30 WIB).

Peningkatan kualitas layanan internal pada PDAM Tirta Galuh Ciamis ini sangat penting agar komitmen organisasional dari karyawannya menjadi kategori tinggi.

Pada temuan Latif dan Baloch (2016) dalam studinya di bidang perbankan hubungan antara komitmen organisasional dan kualitas layanan internal muncul sebagai faktor terkuat kedua yang mempengaruhi kualitas

layanan internal. Ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen yang lebih tinggi yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi mereka akan membuat mereka lebih responsif, dapat dipercaya, dan berbelas kasih terhadap rekan kerja mereka. Pada temuan lainnya oleh Al-Bilbiese dan Al-Nuaimi (2017) dalam studinya di bidang perbankan juga menyatakan bahwa komitmen organisasi meningkatkan hubungan antara kualitas layanan internal dan inovasi organisasi. Sedangkan temuan lainnya oleh Bai *et al.* (2006) di bidang perhotelan hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua dan staf pengawas atau manajerial ternyata lebih berkomitmen pada perusahaan. Bertambahnya usia menciptakan lebih banyak kemauan untuk tetap bekerja.

PDAM Tirta Galuh Ciamis memiliki nilai kualitas layanan internal yang tinggi, namun untuk komitmen organisasional masih terbelang sedang. Salah satu faktor utama yang membuat karyawannya memiliki komitmen yang sedang adalah faktor usia. Kebanyakan yang bekerja di perusahaan ini masih memiliki usia muda antara usia 21-25 tahun. Hasil penelitian Bai *et al.* (2006) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki usia yang lebih tua dikatakan lebih berkomitmen dan lebih banyak kemauan untuk tetap bekerja. PDAM ini harus bisa membuat karyawan yang relatif muda ini untuk belajar berkomitmen pada perusahaan. Salah satu caranya dengan pemberian pelatihan, penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, dan balas jasa yang sesuai bagi kinerja mereka.

4.4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,474$) dengan kinerja

karyawan. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,274 > 1.96$, dan nilai *p-value* $0.001 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Pengaruh positif dan signifikan memiliki arti bahwa semakin tinggi nilai dari kepuasan kerja maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan terhadap perusahaan. Pengaruh positif ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Inuwa (2016), dengan hasil penelitian yang dimana kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Penelitian lainnya dari Siengthai dan Pila-Ngarm (2017) juga memiliki hasil penelitian yang dimana kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Fadlallh (2015) juga memiliki hasil yang dimana terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara faktor-faktor kepuasan kerja (kesan karyawan, kecenderungan, keinginan, dan visualisasi terhadap pekerjaan mereka) terhadap kinerja.

Berpedoman pada hasil analisis penelitian-penelitian diatas, nilai rata-rata persepsi responden terhadap pernyataan pada kuesioner kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi sebesar 3,84. Apabila kepuasan kerja tinggi maka kinerja karyawan juga pastinya akan tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017:116) kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya sendiri. Seseorang dengan tingkat

kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif tentang pekerjaannya, dan orang dengan tingkat kepuasan yang rendah memegang perasaan negatif.

“Kalau di kualitas layanan internal bisa dibilang sudah cukup tinggi, karena untuk layanan internal dari karyawan ke karyawan atau departemen ke departemen bahkan dari perusahaannya sendiri itu sudah baik. Ya intinya saling mengertilah antara sesama pegawai atau pun pegawai dengan perusahaan, Untuk kepuasan kerja ya bisa dibilang cukup tinggi juga, tapi ya namanya karyawan juga manusia sudah puas pun pasti inginnya lebih. Kalau untuk kinerja memang bisa diakui tinggi karena setiap ada tugas bisa diselesaikan dengan efektif dan efisien, catatan kehadiran para karyawan pun bisa dibilang sangat baik, apalagi kalau ada tugas dadakan mereka bisa menyelesaikannya tepat waktu”

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menyatakan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh Karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis termasuk dalam kategori tinggi, sehingga berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja karyawannya maka mereka harus meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Pada temuan Inuwa (2016) dalam penelitiannya di bidang pendidikan menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi secara drastis meningkatkan kinerja yang akan membantu perusahaan mencapai misi dan sasaran yang ditargetkan. Pada temuan lainnya oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2017) menunjukkan bahwa desain ulang pekerjaan berbasis pengetahuan yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Temuan lainnya oleh Fadlallah (2015) menunjukkan bahwa penyediaan peluang yang memadai untuk pertumbuhan profesional, kemajuan penelitian dapat meningkatkan kinerja karyawan.

PDAM Tirta Galuh Ciamis dari hasil penelitian para karyawannya memiliki kepuasan yang tinggi. Namun, dikatakan dari hasil wawancara

meskipun kepuasan kerjanya tinggi tapi yang namanya manusia tidak akan pernah puas meskipun sudah puas tapi pasti inginnya lebih. Perusahaan harus bisa mengawasi dan mempertahankan kepuasan kerja karyawannya. Beberapa cara untuk membuat karyawannya memiliki kepuasan yang tinggi adalah dengan memberikan lingkungan kerja yang baik, fasilitas yang memadai, kompensasi yang sesuai, dan menjamin peningkatan karir para karyawannya. Beberapa cara tersebut bukan hanya bisa meningkatkan atau mempertahankan kepuasan kerja namun juga bisa menumbuhkan komitmen organisasional yang tinggi dan tentunya kinerja karyawan akan meningkat.

4.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,382$) dengan kinerja karyawan. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,725 > 1,96$, dan nilai $p\text{-value}$ $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Pengaruh signifikan memiliki arti bahwa semakin tinggi nilai dari komitmen organisasional maka semakin tinggi tingkat kerjanya terhadap perusahaan. Pengaruh signifikan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Rafiei *et al.* (2014), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya dari Memari *et al.* (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian dari Folorunso *et al.* (2014), memiliki hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara bersama-sama dan secara independen mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dimana komitmen organisasional mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Porter *et al.* (Armstrong 2003) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional ditandai dengan keterikatan emosional dari seseorang dengan organisasi yang dihasilkan dari nilai-nilai dan kepentingan bersama. Beberapa karakteristik komitmen organisasional yang dikenal adalah keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi, sebuah keyakinan yang kuat dan penerimaan nilai serta tujuan organisasi itu sendiri. Mengingat sangat pentingnya komitmen organisasional bagi perusahaan, maka perusahaan diharapkan mampu untuk menjaga komitmen organisasional para karyawannya dengan cara menganalisis apa yang mereka butuhkan, baik kebutuhan dari sisi pekerjaan maupun kebutuhan imbalan materi atau sosial tertentu yang diharapkan oleh karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis. Apalagi nilai rata-rata persepsi responden terhadap pernyataan pada kuesioner komitmen organisasional termasuk dalam kategori sedang sebesar 3,34. Ini menandakan bahwa PDAM Tirta Galuh Ciamis perlu meningkatkan komitmen karyawannya agar kinerjanya menjadi semakin baik. Organisasi juga harus memberikan balas jasa yang sesuai atas kinerja karyawannya agar berbanding

lurus dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi baik berupa kinerja maupun komitmen terhadap organisasi itu sendiri.

Pada temuan Rafiei *et al.* (2014) menunjukkan bahwa organisasi dapat memperoleh hasil kinerja yang lebih baik dengan menyerap karyawan untuk komitmen afektif, meningkatkan biaya hangus bagi karyawan jika mereka meninggalkan organisasi untuk komitmen kelanjutan dan meningkatkan tingkat kewajiban mereka untuk membangun komitmen normatif. Temuan lainnya oleh Memari *et al.* (2013) menunjukkan bahwa dari tiga dimensi komitmen organisasional, komitmen normatif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa variabel demografis seperti, usia responden baik di sektor publik maupun swasta tidak memiliki variasi yang signifikan dalam kinerja pekerjaan mereka. Namun responden dengan kelompok usia di bawah 25 tahun memiliki kinerja tinggi dibandingkan dengan kategori usia lainnya. Temuan Folorunso *et al.* (2014) menunjukkan bahwa staf akademik dari perguruan tinggi negeri milik Oyo bersedia untuk tinggal dan mengabdikan diri mereka untuk mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki nilai dan tujuan yang sama di dalam lembaga. Hasil tersebut sudah membuktikan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi juga.

Nilai pada kuisioner komitmen organisasional di PDAM Tirta Galuh Ciamis ini memiliki nilai sedang. Ini menandakan perusahaan ini harus meningkatkan komitmen organisasionalnya. Dari penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi referensi perusahaan bisa meningkatkan komitmen

organisasional karyawannya dengan salah satu caranya membuat suatu kebijakan perusahaan yang mengikat ataupun dengan memberikan mereka kompensasi yang tinggi dan penghargaan bagi mereka yang berkomitmen kepada perusahaan dan memiliki kinerja yang tinggi. Di PDAM itu sendiri karyawannya masih terbilang belum berkomitmen tinggi karena ada faktor-faktor yang membuat hal terjadi seperti kebanyakan karyawan yang bekerja di perusahaan ini masih memiliki usia yang muda yang dimana mereka masih mempertimbangkan bekerja di perusahaan lain yang dianggap lebih menguntungkan ketimbang loyal pada satu perusahaan saja. Perusahaan harus bisa menganalisis apa yang dibutuhkan karyawannya dan melakukan balas jasa yang sesuai atas kinerja karyawannya agar mereka menjadi loyal terhadap perusahaan.

4.4.6 Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,379$) dengan kinerja karyawan. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,521 > 1,96$, dan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Pengaruh positif dan signifikan memiliki arti bahwa semakin tinggi nilai dari kualitas layanan internal maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan, dan begitu pun sebaliknya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan

kerja memediasi hubungan antara kualitas layanan internal dengan kinerja karyawan di Kantor PDAM Tirta Galuh Ciamis. Dari hasil penelitian kinerja karyawan di PDAM Tirta Galuh Ciamis dikategorikan tinggi. Kinerja yang tinggi didalam Kantor PDAM Tirta Galuh Ciamis terjadi karena beberapa faktor, diantaranya yaitu kualitas layanan internal yang dalam perusahaan tergolong kategori yang baik. Hubungan antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan departemen, departemen dengan departemen, maupun karyawan dengan atasan menjadi faktor terciptanya kualitas layanan internal yang baik. Pemimpin juga sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya, bonus yang diberikan seimbang dan promosi untuk kenaikan jabatan. Beberapa faktor itulah yang memunculkan rasa puas dalam diri karyawan sehingga berpengaruh positif pada kinerjanya.

PDAM Tirta Galuh Ciamis membangun kualitas layanan internal dalam perusahaannya dengan baik. Terbukti dengan hubungan sesama rekan kerja yang baik dan suasana kerja yang nyaman. Kepuasan kerja para karyawannya juga sudah dalam kategori yang tinggi. Karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis merasa puas bekerja dalam suasana yang nyaman, saling menghargai dan menghormati sesama rekan kerja. Pada akhirnya kepuasan yang ada dalam diri karyawan akan berpengaruh pada kinerja mereka didalam organisasi. Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan maka akan meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja.

Oleh karena itu PDAM Tirta Galuh Ciamis perlu terus membangun, meningkatkan dan mempertahankan kualitas layanan internal yang baik, tidak

lagi dipungkiri bahwa kualitas layanan internal secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

4.4.7 Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat bahwa konstruk komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,249$) dengan kinerja karyawan. Nilai t -statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,232 > 1.96$, dan nilai p -value $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Pengaruh positif dan signifikan pada kualitas layanan internal terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan sebagai variabel mediasi. Menurut Mangkunegara (2008) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ada dua yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Motivasi yang terbentuk akibat sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja dalam perusahaan. Kinerja karyawan di PDAM Tirta Galuh Ciamis dikategorikan tinggi. Begitu pun juga dengan kualitas layanan internalnya. Namun, pada kategori komitmen organisasional masih dalam kategori sedang. Ada beberapa faktor yang menyebabkan komitmen karyawan di PDAM Tirta Galuh Ciamis ini masuk dalam kategori sedang yang berkaitan dengan kinerja karyawannya. Salah satu faktornya yaitu karyawan yang masih muda dan memiliki masa kerja yang < 5 tahun mengakibatkan kurangnya loyalitas terhadap perusahaan. PDAM

Tirta Galuh Sendiri memang banyak memiliki karyawan yang baru menyelesaikan pendidikannya atau *fresh graduate*. Usia karyawan yang masih muda membuat mereka masih berpikir meninggalkan perusahaan jika ada peluang atau sesuatu yang lebih menguntungkan di perusahaan lain.

Dalam mempertahankan kinerja karyawan agar tetap optimal, perusahaan harus mampu meningkatkan komitmen dalam diri karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh terhadap tugas-tugasnya, memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas, dan pastinya akan loyal terhadap perusahaan. Kualitas layanan internal dalam perusahaan yang baik bisa memacu komitmen organisasional yang ada pada diri seorang karyawan. Perhatian yang baik dari perusahaan kepada departemen atau para karyawannya akan menjadi salah satu faktor yang meningkatkan komitmen organisasional. Jika komitmen organisasionalnya baik maka kinerja karyawan untuk perusahaan akan meningkat. meningkatkan kinerja organisasi, terutama yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan efektivitas biaya, perlu untuk menumbuhkan komitmen dalam diri karyawan agar tetap bekerja dalam organisasi, agar karyawan menyumbangkan energi dan ide-ide dalam organisasi karena mereka merasakan kewajiban moral untuk organisasi dalam mencapai kesuksesan, dan tetap bekerja di dalam organisasi karena adanya keinginan dari diri sendiri.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PDAM Tirta Galuh Ciamis dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kualitas layanan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.
- 2) Kualitas layanan internal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
- 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Kualitas layanan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
- 6) Kualitas layanan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan di atas, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan kinerja karyawan di PDAM Tirta Galuh Ciamis diantaranya yaitu:

- 1) Berdasarkan hasil penelitian ini, kualitas layanan internal, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PDAM Tirta Galuh Ciamis termasuk dalam

kategori tinggi. Sedangkan komitmen organisasional masih dalam kategori sedang, ini menjadi tugas perusahaan untuk bisa meningkatkan komitmen para karyawannya. Perusahaan harus meningkatkan lagi kualitas layanan internalnya dan kepuasan karyawannya agar karyawan memiliki komitmen yang tinggi.

- 2) Berdasarkan hasil penelitian ini juga dapat diketahui bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis termasuk dalam kategori yang tinggi, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila organisasi ini ingin agar kinerja anggota organisasinya lebih meningkat lagi, maka mereka juga harus berusaha meningkatkan kepuasan kerja anggota organisasinya. Salah satunya adalah dengan pemberian kompensasi, *reward* atau bonus, dan penciptaan lingkungan kerja yang nyaman pada karyawannya agar karyawan tersebut merasa puas dan bisa meningkatkan kinerja mereka.
- 3) Komitmen organisasional bagi organisasi sangatlah penting, maka organisasi diharapkan mampu untuk menjaga komitmen organisasional para karyawannya dengan cara menganalisis apa yang mereka butuhkan, baik kebutuhan dari sisi pekerjaan maupun kebutuhan imbalan materi atau kebutuhan sosial tertentu yang sangat diharapkan oleh karyawan PDAM Tirta Galuh Ciamis. Organisasi juga harus memberikan balas jasa yang sesuai atas kinerja karyawannya agar berbanding lurus dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi baik berupa kinerja maupun komitmen terhadap organisasi itu sendiri.

- 4) Diharapkan pada penelitian selanjutnya, jumlah sampel yang digunakan lebih banyak. Karena dengan sampel yang relatif lebih banyak maka hasil analisis dari penelitian yang didapatkan akan lebih akurat lagi. Penelitian juga perlu menggunakan variabel lain mengingat masih ada banyak variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 269-292
- Abdullah. (2015). Metodologi Penelitian Kuantitatif. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5249.
- Al-Bilbiese Mais Emad, and Al-Nuaimi Mohammad. (2013). The Impact of Internal Service Quality on Organizational Innovation Examining the Mediating Role of Organizational Commitment: "An Empirical Study in the Foreign Banks in Jordan". *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 12; 2017.
- Allen, N. J., & Meyer, J.P. (1990). The measurements and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- _____. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Alwi, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th Edition. UK: Kogan Page.
- Bai, B., Brewer, K.P., Sammons, G. and Swerdlow, S. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and internal service quality: a case study of Las Vegas hotel/casino industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 5 No. 2, pp. 37-54.
- Baron, and Greenberg. (1997). *Behavior in Organization Understanding and Managing the Human Side of Work*. 6th Edition. USA: Prentice Hall

- Bernardin, J. H. and Russel J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. International Edition. Singapore: The McGraw-Hill Companies, inc.
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2013). *Managing Human Resources, Sixteenth Edition*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Caruana, A. & Pitt, L. (1997). INTQUAL – an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance. *European Journal of marketing*, Vol. 31 No. 8, 1997, pp. 604-616.
- Chin. W.W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. Chapter Ten. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, John W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Newbury Park: Sage Publications.
- Dessler, Gary. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Alih bahasa. Jakarta: Indeks.
- Fadlallah, A. W. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul Aziz Al Aflaj. *International Journal of Innovation and research in Educational Sciences*. 2(1), 26-32.
- Folorunso, O.O., Adewale, A. J., Abodunde, S.M. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. August 2014, Vol. 4, No. 8.
- Ghozali, I dan Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (2003). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hallowell, R., Schlesinger, L.A. and Zornitsky, J. (1996), “Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications”, *Human Resource Planning*, Vol. 19 No. 2, pp. 20-31.
- Indriantoro, N. dan Supomo, B. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk akuntansi dan manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta

- Inuwa Mohammed. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, Vol. 1, No. 1; 2016.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Kang, G.-D., James, J. and Alexandris, K. (2002), "Measurement of internal service quality: application of the servqual battery to internal service quality", *Managing Service Quality*, Vol. 12 No. 5, pp. 278-291.
- Kreitner, R. & Angelo K. (2001), *Organizational Behavior: tenth edition*. United States: McGraw-Hill Companies.
- _____. (2001), *Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill, Fifth Edition.
- Latif Khawaja Fawad, and Baloch Qadar Bakhsh. (2016). Which Internal Organizational Factors are contributory towards the Internal Service Quality (ISQ): A study of Banks operating in Peshawar. *Journal of Managerial Sciences*, Volume X Number 2.
- Mangkunegara, A.A. A. P. (2008), *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Rosda.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 171-194.
- Mathis, R.L. dan John H. Jackson. (2008). *Human Resource Management*. 12th Edition. USA: Thomson South Western.
- Memari, N., Mahdieh, O., and Marnani, A. B. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance." A study of Meli bank". *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(5), 164.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 No. 2, pp. 224-247.
- Nazeer, S., Zahid, M.M. and Azeem, M.F. (2014). "Internal service quality and job performance: does job satisfaction mediate?". *Journal of Human Resources*, Vol. 2 No. 1, pp. 41-65.
- Pantouvakis Angelos, and Mpogiatzidis Panagiotis. (2013). The impact of internal service quality and learning organization on clinical leaders' job satisfaction

in hospital care services. *Leadership in Health Services*, Vol. 26 No. 1, 2013 pp. 34-49.

Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50.

_____. (1988), Servqual: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 46(1), 21-23.

Prasetya, A. and Kato, M. (2011). The Effect of Financial and Non Financial Compensation to the Employee Performance. The 2nd International Research Symposium in Service Management. Yogyakarta, Indonesia.

Priyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Edisi Revisi. Surabaya: Zifatama Publishing.

Rafiei, M., Amini, M. T., Foroozandeh, N (2014). Studying the Impact of the Organizational Commitment On the Job Performance. *Management Science Letters* 4 (2014) 1841–1848.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. 17th ed ed. UK: Pearson Education Limited.

Robbins, S.P. (2003), *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Jakarta: PT. Indeks.

Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 6th Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Sharma Piyush, Kingshott Russel P.J, Chuen Kong Titus Tak. (2016). Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance: Exploring the Focal Role of Employee Well-Being. *Journal of Service Management*, Vol. 27 No. 5, 2016 pp. 773-797.

Siengthai Sununta, and Patarakhuan Pila-Ngarm. (2017). The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 4 No. 2, 2016 pp. 162-180.

Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.

Stauss, B. (1995), "Internal services: classification and quality management", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 62-78.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

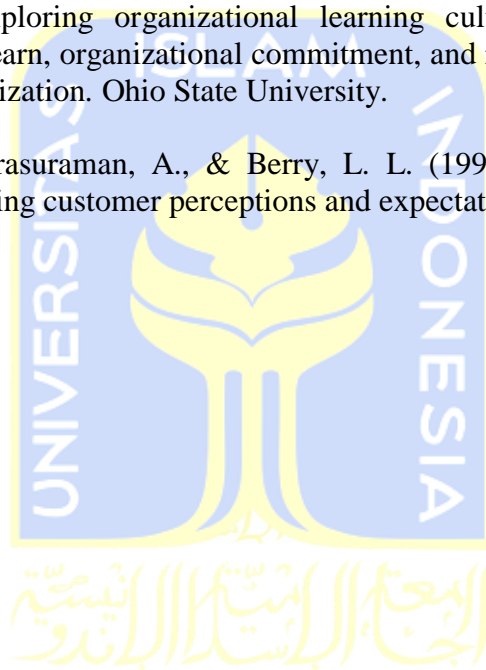
Umamaheswari J.L. (2014). Exploring internal service quality in a manufacturing organization-A study in Lucus TVS, Chennai. *Procedia Economics and Finance* 11 (2014) 710-725.

Weiss, D., Dawis, R., England, G., and Lofquist, L. (1967). Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire. Washington DC: Research Grant RD-1613-G from the Vocational Rehabilitation Administration, Department of Health, Education, and Welfare.

Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Xie, D. (2005). Exploring organizational learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment, and internal service quality in a sport organization. Ohio State University.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. John Wiley: New York.





LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh

Di Tempat

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan identitas:

Nama : Hedy Kurniady Wijayadipura

No. Mhs : 15311475

Fakultas : Ekonomi / Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Kualitas Layanan Internal Sebagai Penggerak Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis” maka saya mohon bantuan serta kesediaan saudara/i untuk mengisi kuisisioner ini. Kuisisioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan kepada pihak luar serta kerahasiaan dalam mengisi kuisisioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu saya harapkan jawaban saudara/i yang diberikan merupakan jawaban jujur dan terbuka karena akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas segala bantuan saudara/i, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Hedy Kurniady W.P

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Kualitas Layanan Internal Sebagai Penggerak Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin :
- a. Laki-laki
 - b. Perempuan

2. Umur :

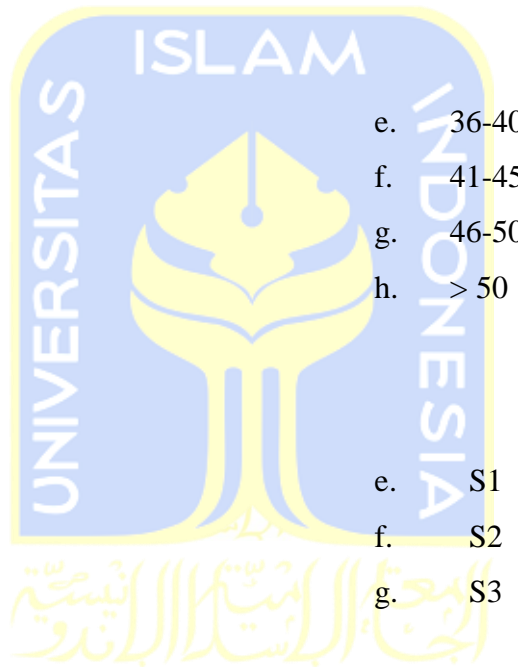
- a. < 20
- b. 21-25
- c. 26-30
- d. 31-35
- e. 36-40
- f. 41-45
- g. 46-50
- h. > 50

3. Jenjang Pendidikan :

- a. SD
- b. SMP
- c. SMA
- d. Diploma
- e. S1
- f. S2
- g. S3

4. Lama Bekerja:

- a. <5 Tahun
- b. 6-10 Tahun
- c. 11-15 Tahun
- d. 16-20 Tahun
- e. 21-25 Tahun
- f. 26-30 Tahun



Instruksi: Mohon anda memberi tanda *contreng* (✓) nomor yang disediakan sesuai dengan penilaian anda dan prioritas anda dalam menilai setiap item pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan berikut memiliki 5 alternatif jawaban, silahkan tandai salah satu dari kelima pilihan jawaban tersebut.

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

TS = Tidak Setuju (2)

N = Netral (3)

S = Setuju (4)

SS = Sangat Setuju (5)

Pertanyaan dibawah berkaitan dengan Kualitas Layanan Internal						
Kualitas Layanan Individual (<i>Individual Service Quality</i>)						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
A1	Saya memahami kebutuhan spesifik karyawan lain dalam organisasi ini	1	2	3	4	5
A2	Ketika saya berjanji kepada seorang karyawan bahwa saya akan melakukan sesuatu pada waktu tertentu, saya melakukannya	1	2	3	4	5
A3	Saya melakukan layanan yang dibutuhkan oleh penyelia, kolega, atau bawahan dengan benar pertama kali	1	2	3	4	5
A4	Ketika masalah internal terjadi, saya memberi mereka semua perhatian saya dalam upaya untuk menyelesaikannya dengan cepat	1	2	3	4	5
A5	Saya secara proaktif merencanakan dan memenuhi kebutuhan organisasi internal saya	1	2	3	4	5
A6	Saya memperlakukan semua karyawan dengan sopan	1	2	3	4	5
A7	Saya memiliki pengetahuan dan kemampuan menjawab pertanyaan karyawan lain	1	2	3	4	5
A8	Ketika seorang karyawan memiliki masalah, saya memberinya perhatian individu	1	2	3	4	5
Kualitas Layanan Departemen (<i>Departmental Service Quality</i>)						
A9	Departemen saya memberikan respons cepat terhadap permintaan dari departemen lain/karyawan lain	1	2	3	4	5
A10	Departemen saya menepati janji kami ketika memberikan layanan ke departemen lain / karyawan lain	1	2	3	4	5
A11	Departemen saya menyediakan layanan bermanfaat untuk departemen lain / karyawan lain	1	2	3	4	5
A12	Departemen saya memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan karyawan lain dalam organisasi	1	2	3	4	5

A13	Departemen lain dalam organisasi selalu memberikan layanan berkualitas tinggi kepada saya dan karyawan lain di departemen saya	1	2	3	4	5
Kualitas Layanan Organisasi (<i>Organizational Service Quality</i>)						
A14	Organisasi saya percaya bahwa kualitas layanan internal yang tinggi adalah tujuan yang berharga untuk diperjuangkan	1	2	3	4	5
A15	Organisasi saya memberi saya program pelatihan yang berfokus pada bagaimana memberikan kualitas layanan internal yang tinggi kepada karyawan lain	1	2	3	4	5
A16	Di organisasi saya, ada komunikasi reguler tentang kualitas layanan internal di antara karyawan	1	2	3	4	5
A17	Saya menerima pengakuan ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik dalam memberikan layanan yang baik	1	2	3	4	5
A18	Atasan saya tersedia untuk saya ketika dibutuhkan	1	2	3	4	5
A19	Di organisasi saya, kerja tim ada di antara individu dan antar departemen	1	2	3	4	5
A20	Di organisasi saya, ada kebijakan dan prosedur yang tepat untuk membantu saya melayani pelanggan dengan cara yang lebih baik	1	2	3	4	5
A21	Saya memiliki akses ke informasi dan / atau dukungan peralatan yang saya butuhkan untuk melayani pelanggan dengan baik	1	2	3	4	5

Pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan Kepuasan Kerja						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
B1	Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya	1	2	3	4	5
B2	Secara keseluruhan, saya puas dengan rekan kerja saya	1	2	3	4	5
B3	Secara keseluruhan, saya puas dengan penyelia saya	1	2	3	4	5
B4	Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya di perusahaan ini	1	2	3	4	5

Pertanyaan dibawah ini terkait Komitmen Organisasional						
Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
C1	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini	1	2	3	4	5
C2	Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang-orang di luarnya	1	2	3	4	5
C3	Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri	1	2	3	4	5
C4	Saya pikir saya bisa dengan mudah menjadi terikat pada organisasi lain seperti saya dengan yang ini	1	2	3	4	5
C5	Saya tidak merasa 'bagian dari keluarga' di organisasi saya	1	2	3	4	5
C6	Saya tidak merasa 'terikat secara emosional' dengan organisasi ini	1	2	3	4	5
C7	Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagi saya	1	2	3	4	5
C8	Saya tidak merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya	1	2	3	4	5
Komitmen Berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)		STS	TS	N	S	SS
C9	Saya tidak takut dengan apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa harus berbaris	1	2	3	4	5
C10	Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi saya sekarang, bahkan jika saya mau	1	2	3	4	5
C11	Terlalu banyak dalam hidup saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi saya sekarang	1	2	3	4	5
C12	Tidak akan terlalu mahal bagi saya meninggalkan organisasi saya sekarang	1	2	3	4	5
C13	Saat ini, tinggal di organisasi saya adalah masalah kebutuhan seperti halnya keinginan	1	2	3	4	5
C14	Saya merasa bahwa saya memiliki terlalu sedikit pilihan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi ini	1	2	3	4	5
C15	Salah satu dari beberapa konsekuensi serius meninggalkan ini organisasi akan menjadi kelangkaan alternatif yang tersedia	1	2	3	4	5
C16	Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa pergi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang cukup besar, organisasi lain mungkin tidak cocok dengan manfaat keseluruhan yang saya miliki di sini	1	2	3	4	5
Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)		STS	TS	N	S	SS
C17	Saya pikir orang-orang belakangan ini sering pindah dari perusahaan ke perusahaan	1	2	3	4	5
C18	Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada organisasinya	1	2	3	4	5

C19	Pergi dari organisasi ke organisasi sama sekali tidak etis bagi saya	1	2	3	4	5
C20	Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa saya percaya kesetiaan itu penting dan karenanya merasakan kewajiban moral untuk tetap	1	2	3	4	5
C21	Jika saya mendapat tawaran lain untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain saya tidak akan merasa benar meninggalkan organisasi saya	1	2	3	4	5
C22	Saya diajari untuk percaya pada nilai untuk tetap setia pada satu organisasi	1	2	3	4	5
C23	Keadaan menjadi lebih baik pada hari-hari ketika orang-orang tetap dengan satu organisasi untuk sebagian besar karier mereka	1	2	3	4	5
C24	Saya tidak berpikir bahwa ingin menjadi 'pria perusahaan' atau 'wanita perusahaan' adalah masuk akal lagi	1	2	3	4	5

Pertanyaan dibawah berkaitan dengan Kinerja Karyawan						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
D1	Saya memahami kriteria ulasan kinerja organisasi saya	1	2	3	4	5
D2	Saya mengerti pekerjaan saya dan bagaimana melakukannya	1	2	3	4	5
D3	Saya dapat menyelesaikan jadwal yang tidak terduga tepat waktu	1	2	3	4	5
D4	Saya menjaga catatan kehadiran yang baik di organisasi ini	1	2	3	4	5
D5	Saya dapat menjalankan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien	1	2	3	4	5
D6	Saya sangat fasih dengan prosedur operasi standar pekerjaan saya	1	2	3	4	5

LAMPIRAN 2

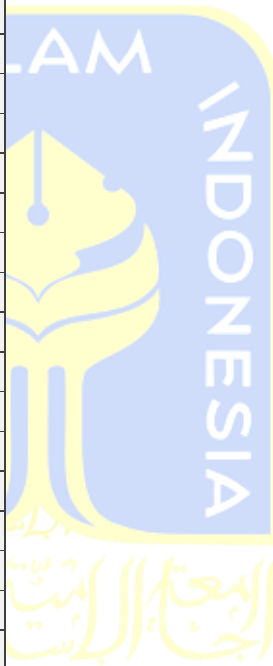
TABULASI DATA MENTAH

A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3
4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4

A17	A18	A19	A20	A21	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
4	4	5	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3
3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	2
3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2
4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	3	3	5	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3
5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	2
4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3

C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3
3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3
5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5
3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4

D1	D2	D3	D4	D5	D6
4	5	5	5	5	4
4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4
1	1	1	1	1	2
4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4
4	4	5	5	4	4
3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	5	4
4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5
4	4	3	4	4	3
4	4	3	4	4	4
4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	3	4
4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4



3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4



LAMPIRAN 3

Analisis Deskriptif Respoden Penelitian

2. Karakteristik Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	34	68,0
2	Perempuan	16	32,0
	Total	50	100

3. Karakteristik Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 20 Tahun	1	2,0
2	21-25 Tahun	13	26,0
3	26-30 Tahun	7	14,0
4	31-35 Tahun	10	20,0
5	36-40 Tahun	5	10,0
6	41-45 Tahun	3	6,0
7	46-50 Tahun	5	10,0
8	> 50 Tahun	6	12,0
	Total	50	100

4. Karakteristik Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA	15	30,0
2	Diploma	3	6,0
3	S1	32	64,0
	Total	50	100

5. Karakteristik Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	<5 Tahun	26	52,0
2	6-10 Tahun	7	14,0
3	11-15 Tahun	6	12,0
4	16-20 Tahun	2	4,0
5	21-25 Tahun	2	4,0
6	26-30 Tahun	7	14,0
	Total	50	100

6. Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan

No	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	34	68.0
2	Usia	21-25 Tahun	13	26.0
3	Tingkat Pendidikan	S1	32	64.0
4	Masa Kerja	<5 Tahun	26	52.0

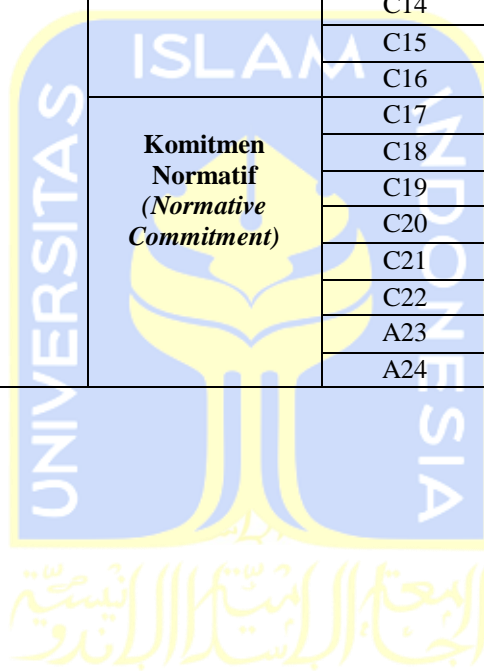
LAMPIRAN 4

TABEL *LOADING FACTOR*

Kontruk	Dimensi	Butir Soal	Loading Faktor
Kualitas Layanan Internal (X1)	Kualitas Layanan Individual (<i>Individual Service Quality</i>)	A1	0.822
		A2	0.845
		A3	0.874
		A4	0.897
		A5	0.847
		A6	0.864
		A7	0.874
		A8	0.784
	Kualitas Layanan Departemen (<i>Departmental Service Quality</i>)	A9	0.884
		A10	0.901
		A11	0.873
		A12	0.861
		A13	0.845
	Kualitas Layanan Organisasi (<i>Organizational Service Quality</i>)	A14	0.868
		A15	0.825
		A16	0.843
		A17	0.867
		A18	0.857
		A19	0.835
		A20	0.836
		A21	0.875

Konstruk	Dimensi	Butir Soal	Loading Faktor
Kepuasan Kerja (X2)	-	B1	0.941
		B2	0.849
		B3	0.920
		B4	0.927

Kontruk	Dimensi	Butir Soal	Loading Faktor
Komitmen Organisasional (X3)	Komitmen Afektif (Affective Commitment)	C1	0.791
		C2	0.863
		C3	0.896
		C4	0.897
		C5	0.900
		C6	0.890
		C7	0.867
		C8	0.860
	Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)	C9	0.816
		C10	0.930
		C11	0.918
		C12	0.910
		C13	0.877
		C14	0.870
		C15	0.877
		C16	0.907
	Komitmen Normatif (Normative Commitment)	C17	0.798
		C18	0.885
		C19	0.845
		C20	0.861
		C21	0.860
		C22	0.919
		A23	0.872
		A24	0.879

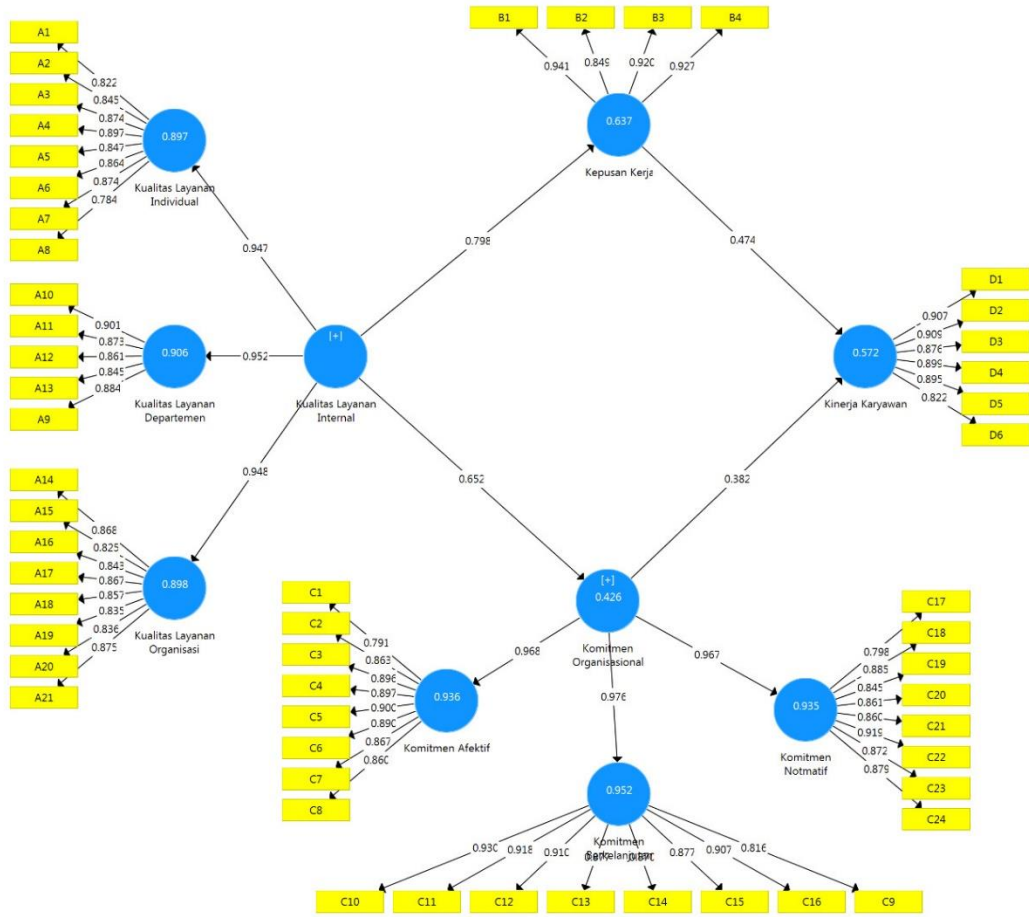


Konstruk	Dimensi	Butir Soal	Loading Faktor
Kinerja Karyawan (Y1)	-	D1	0.907
		D2	0.909
		D3	0.876
		D4	0.899
		D5	0.895
		D6	0.822



LAMPIRAN 5

HASIL OUTER MODEL



LAMPIRAN 6

TABEL CROSS LOADING

Butir Soal	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Komitmen Organisasional (X3)	Kualitas Layanan Internal (X1)
A1	0.619	0.590	0.403	0.822
A10	0.757	0.613	0.548	0.901
A11	0.609	0.569	0.391	0.873
A12	0.720	0.546	0.592	0.861
A13	0.662	0.538	0.574	0.845
A14	0.749	0.708	0.632	0.868
A15	0.633	0.678	0.659	0.825
A16	0.687	0.690	0.569	0.843
A17	0.679	0.657	0.530	0.867
A18	0.628	0.692	0.660	0.857
A19	0.571	0.773	0.557	0.835
A2	0.654	0.630	0.451	0.845
A20	0.688	0.686	0.488	0.836
A21	0.697	0.849	0.599	0.875
A3	0.527	0.623	0.525	0.874
A4	0.569	0.680	0.556	0.897
A5	0.665	0.682	0.486	0.847
A6	0.601	0.605	0.466	0.864
A7	0.604	0.698	0.500	0.874
A8	0.528	0.639	0.501	0.784
A9	0.723	0.709	0.467	0.884
D1	0.637	0.907	0.657	0.782
D2	0.641	0.909	0.556	0.732
D3	0.536	0.876	0.574	0.637
D4	0.657	0.899	0.568	0.752
D5	0.513	0.895	0.576	0.702
D6	0.642	0.822	0.510	0.703
B1	0.941	0.694	0.555	0.772
B2	0.849	0.484	0.362	0.657
B3	0.920	0.684	0.595	0.789
B4	0.927	0.607	0.487	0.683
C1	0.502	0.563	0.791	0.473
C10	0.533	0.565	0.930	0.585
C11	0.435	0.553	0.918	0.537
C12	0.507	0.607	0.910	0.606
C13	0.530	0.576	0.877	0.636
C14	0.534	0.537	0.870	0.621
C15	0.528	0.556	0.877	0.564
C16	0.443	0.492	0.907	0.540
C17	0.372	0.413	0.798	0.418
C18	0.428	0.434	0.885	0.496
C19	0.527	0.580	0.845	0.578
C2	0.591	0.571	0.863	0.587
C20	0.485	0.603	0.861	0.588
C21	0.453	0.464	0.860	0.550
C22	0.465	0.527	0.919	0.588

C23	0.392	0.558	0.872	0.611
C24	0.427	0.553	0.879	0.519
C3	0.598	0.623	0.896	0.610
C4	0.464	0.545	0.897	0.520
C5	0.484	0.668	0.900	0.599
C6	0.372	0.592	0.890	0.554
C7	0.489	0.581	0.867	0.619
C8	0.273	0.459	0.860	0.466
C9	0.431	0.495	0.816	0.473



LAMPIRAN 7

TABEL CONSTRUCT RELIABILITY

Konstruk	Alpha Cronbach	Rho_A	Composite Reliability	AVE
Kepuasan Kerja	0.930	0.940	0.950	0.828
Kinerja Karyawan	0.944	0.947	0.956	0.783
Komitmen Organisasional	0.983	0.984	0.984	0.721
Kualitas Layanan Internal	0.974	0.975	0.976	0.659



LAMPIRAN 8

TABEL R SQUARE

Konstruk	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Kepuasan Kerja	0,642	0,643
Kinerja Karyawan	0,574	0,556
Komitmen Organisasional	0,435	0,423




LAMPIRAN 9

TABEL KOEFISIEN BETA, T-STATISTIK, DAN P-VALUES (PATH COEFFICIENT)

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
Kualitas Layanan Internal -> Kepuasan Kerja	0,798	0,756	0,128	6,228	0.000
Kualitas Layanan Internal -> Komitmen Organisasional	0,652	0,612	0,130	5,033	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,474	0,449	0,145	3,274	0.001
Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0,382	0,371	0,103	3,725	0.000
Kualitas Layanan Internal -> Kepuasan Kerja-> Kinerja Karyawan	0,379	0,356	0,107	3,521	0.000
Kualitas Layanan Internal -> Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0,249	0,237	0,018	3,232	0.000

LAMPIRAN 10

SURAT IZIN PENELITIAN

	FAKULTAS EKONOMI	Gedung Ace Partadiredja Ring Road Utara, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283 T. (0274) 881546 Ext. 1000 F. (0274) 882589 E. fe@uii.ac.id W. fecon.uui.ac.id
---	-----------------------------	---

Nomor : 038/DEK/10/Div.SDM/II/2019
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Hedy Kurniady Wijayadipura
No. Mahasiswa : 15311475
Jurusan : Manajemen
Alamat : RT 03 / RW 14 Dsn. Sodong Desa Bojangmengger

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

“ Pengaruh Kualitas Layanan Internal Sebagai Penggerak Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis”


Dosen Pembimbing : Muafi, Dr., S.E., M.Si.

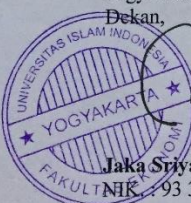
Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 19 Februari 2019
Dekan,


Jaka Sriyana, SE.,M.Si., Ph.D.
NPK : 93 313 0101



LAMPIRAN 11

SURAT TANDA BUKTI TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

	PEMERINTAH KABUPATEN CIAMIS PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA GALUH Jl. Mr. IWA KUSUMA SUMANTRI Tlp. (0265) 772094 FAX. 774477 CIAMIS	
---	---	---

SURAT KETERANGAN
Nomor : 690/02-PDAM/11/19

Direktur Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Galuh Kabupaten Ciamis menerangkan bahwa :


N a m a	:	Hedy Kurniady Wijayadipura
NPM	:	15311475
Jurusan	:	Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Yang bersangkutan telah diberikan ijin untuk melaksanakan Penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Galuh Kabupaten Ciamis yang dilaksanakan dari tanggal 22 Februari s.d 02 Maret 2019, dalam rangka Kegiatan menyusun skripsi dengan judul : *" Pengaruh Kualitas Layanan Internal Sebagai Penggerak Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Ciamis"*.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar yang berkepentingan menjadi maklum dan untuk dipergunakan seperlunya.

Ciamis, 21 Februari 2019

DIREKTUR
PDAM TIRTA GALUH CIAMIS
Ub. KABAG. UMUM


NANANG R.

LAMPIRAN 12

DOKUMENTASI LOKASI PENELITIAN



Gambar 12.1 Kantor PDAM Tirta Galuh Ciamis

Sumber : Dokumentasi Penulis, 2019



Gambar 12.2 Kantor PDAM Tirta Galuh Ciamis

Sumber : Dokumentasi Penulis, 2019

LAMPIRAN 13

TRANSKRIP WAWANCARA

Narasumber : Dra. Emin Mimin (Kasubag Umum)

Tempat : Kantor PDAM Tirta Galuh Ciamis

Direkam : 08 Maret 2019, pukul 19:30

Durasi : 5 Menit 18 Detik

P : Assalamualaikum bu..

N : Waalaikumalam a, kumaha aya naon a ?

P : Pake bahasa indonesia aja ya bu saya mau tanya-tanya tentang hasil olah data.

N : Oh muhun a, gimana ?

P : Jadi gini bu, hasil olah data saya itu dari 4 hipotesis itu semuanya diterima. Untuk kualitas layanan internal, kepuasan kerja, sama kinerja karyawan itu dikatakan memiliki tingkat yang tinggi, tapi untuk komitmen organisasional rata-ratanya masih ditingkat sedang. Nah, itu kok bisa ya bu komitmen organisasionalnya belum mencapai tingkat yang tinggi ?

N : owalah, ya ibu paham..

A : Gimana bu ?

N : Jadi gini, dilihat dari rata-rata karyawan yang kerja disini itu masih usia 21 sampai 25 tahunanlah, kebanyakan yang baru lulus kuliah langsung kerja disini. Beberapa faktor itu yang bisa jadi mempengaruhi komitmen organisasionalnya a, karena rata-rata yang baru lulus dan masih muda mereka tuh masih berpikir untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain yang lebih besar. Yaa mereka rata-rata yang muda tuh belum bisa terlalu komitmenlah terhadap perusahaan. Bagi kamikan yang sudah tua dan menikah bisa bekerja disini pun sudah bersyukur apalagi ada tuntutan untuk biaya keluarga.

P : Jadi emang faktor usia dan keinginan yang tinggi bisa pengaruh ya bu..

N : iyaa a, terus apa lagi a yang ditanyain

P : Nah kalau untuk kualitas layanan internal, kepuasan kerja, dan Kinerja karyawan tergolong pada tingkat yang tinggi, nah apakah pada kenyataannya begitu bu ?

N : Nah kalau di kualitas layanan internal bisa dibilang itu sudah cukup tinggi, karena untuk layanan internal dari karyawan ke karyawan atau departemen ke departemen bahkan dari perusahaanya sendiri itu sudah baik. Intinya perusahaan ngerti apa yang dimau karyawan dan sebaliknya.

P : O gitu, jadi memang sudah bagus ya untuk kualitas layanan internalnya

N : Iya a, untuk kepuasan kerjanya ya bisa dibilang cukup tinggi juga, tapi ya namanya karyawan juga manusia sudah puas pun pasti inginnya lebih gak pernah puas. Ya kaya tadikan yang muda-muda udah dapet kerjaan tapi masih ada yang mikir pindah ke perusahaan yang lebih besar.

P : Iya sih bu kalau manusia dikasih lebih pun gak bakalan puas-puas hehe

N : Nah kalau untuk kinerja memang bisa diakui tinggi karena setiap ada tugas bisa diselesaikan dengan efektif dan efisien, catatan kehadiran para karyawan pun bisa dibilang sangat baik tepat waktu teruslah karena ada potongan gaji kalau telat hehe...apalagi kalau ada tugas dadakan mereka bisa menyelesaikannya tepat waktu. Jadi kalau kinerja bisa kehitung cukup tinggilah.

P : Ok mantap bu...

N : Apa lagi yang mau ditanyain a ?

P : Udah sih bu, nuhunnya bu hehe

N : Muhun a teu nanaon, sok sing enggal lulus..

P : Wassalammualaikum..

N : Waalaikumsalam..

Tabel Reduksi Data Wawancara

Pertanyaan	Kutipan Wawancara	Intisari Wawancara
<p>Apa yang membuat komitmen organisasional dari karyawan di PDAM Tirta Galuh Ciamis ini bisa dikatakan belum mencapai tingkat yang tinggi?</p>	<p>“Ya dilihat dari rata-rata yang kerja disini itu masih usia 21 sampai 25 tahunanlah, ada yang baru lulus kuliah langsung kerja disini itu banyak. Ya itu beberapa faktor yang bisa mempengaruhi komitmen organisasionalnya. Karena rata-rata yang baru lulus dan masih muda mereka masih berpikir untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain yang lebih besar. Bagi kami yang sudah tua bisa bekerja disini pun sudah bersyukur.</p>	<p>Faktor usia dan <i>Fresh Graduate</i> yang masih memiliki pikiran tentang impian bekerja di perusahaan yang lebih besar membuat komitmen organisasional terhadap perusahaan masih belum mencapai tingkat yang tinggi.</p>
<p>Apakah Kualitas layanan internal, Kepuasan kerja, dan Kinerja karyawan di PDAM Tirta Galuh Ciamis ini memang sudah pada tingkat yang tinggi ?</p>	<p>“Kalau di kualitas layanan internal bisa dibilang sudah cukup tinggi, karena untuk layanan internal dari karyawan ke karyawan atau departemen ke departemen bahkan dari perusahaannya sendiri itu sudah baik. Ya intinya saling mengertilah antara sesama pegawai atau pun pegawai dengan perusahaan, Untuk kepuasan kerja ya bisa dibilang cukup tinggi juga, tapi ya namanya karyawan juga manusia sudah puas pun pasti inginnya lebih. Kalau untuk kinerja memang bisa diakui tinggi karena setiap ada tugas bisa diselesaikan dengan efektif dan efisien, catatan kehadiran para karyawan pun bisa dibilang sangat baik, apalagi kalau ada tugas dadakan mereka bisa menyelesaikannya tepat waktu.</p>	<p>Kualitas layanan internal, Kepuasan kerja, dan Kinerja Karyawan memang sudah pada tingkat yang tinggi karena ada faktor-faktor yang bisa dipenuhi oleh karyawan maupun perusahaan.</p>

LAMPIRAN 14

BIODATA PENELITI



Nama : Hedy Kurniady Wijayadipura
Tempat, Tanggal Lahir : Ciamis, 02 Desember 1996
Jenis Kelamin : Laki-laki
NIM : 15311475
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Kosentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Dusun Sodong RT 03 RW 14 Desa Bojongmengger
Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis Provinsi
Jawa Barat
Pendidikan Formal :
1. 2002 - 2003 : TK Pertiwi Bojongmengger
2. 2003 - 2009 : SD N 3 Bojongmengger
3. 2009 - 2012 : SMP N 1 Cisaga
4. 2012 - 2015 : SMA N 2 Ciamis
5. 2015 - 2019 : Universitas Islam Indonesia
No Hp : 081221772324
Email : hedykw21@gmail.com