

**TESIS**

**PENGARUH *INTERNAL MARKETING*, KOMITMEN  
ORGANISASIONAL, ORIENTASI PERUSAHAAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DI BANK CIMB NIAGA  
SURABAYA**



**Oleh :**

**Mira Gayatri Kartika**  
**NPM : 1404110030**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS WR. SUPRATMAN  
SURABAYA  
TAHUN 2016**

TESIS

PENGARUH *INTERNAL MARKETING*, KOMITMEN ORGANISASIONAL,  
ORIENTASI PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI BANK CIMB NIAGA SURABAYA

Oleh :

Mira Gayatri Kartika  
NPM : 1404110030

PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS WR. SUPRATMAN  
SURABAYA  
TAHUN 2016

## **PRASYARAT GELAR**

PENGARUH *INTERNAL MARKETING*, KOMITMEN ORGANISASIONAL,  
ORIENTASI PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI BANK CIMB NIAGA SURABAYA

### TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Magister Management  
pada Program Pascasarjana Universitas WR. Supratman

Oleh :

Mira Gayatri Kartika  
NPM : 1404110030

PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS WR. SUPRATMAN  
SURABAYA  
TAHUN 2016

## **HALAMAN PERSETUJUAN**

## **PENETAPAN PANITIA PENGUJI**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama- tama saya panjatkan puji syukur kehadiran Allah yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang atas segala rachmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Dengan selesainya Tesis ini perkenankanlah saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas WR. Supratman Surabaya Dr. Kuswandi, MSi., MM atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya yuntuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas WR. Supratman Dra. Lulus Margiati, MS atas kesempatannya untuk menjadi mahasiswa Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas WR. Supratman.
3. Terimakasih tak terhingga dan penghargaan setinggi-tingginya saya ucapkan kepada DR. Lucia Napitupulu, MM Pembimbing Ketua yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran
4. Terimakasih tak terhingga dan penghargaan setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Bapak DR. Purwanto, MM Pembimbing yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran.
5. Demikian pula kepada suami dan anak anakku, pimpinan instansi selama peneliti menjalani kuliah. Rekan–rekan seangkatan yang selalu berkomunikasi saling mendorong. Semoga atas budi baik bapak dan ibu mendapat limpahan rahmat dari Tuhan Yang Maha Esa.

Peneliti menyadari bahwa tulisan yang disajikan dalam tesis ini belum sepenuhnya sempurna. Oleh karenanya, dengan kerendahan hati peneliti sangat berharap untuk mendapat koreksi, saran dan pendapat dari para pembaca sehingga tulisan akan menjadi lebih sempurna.

Surabaya, 16 April 2016

PENELITI

## SUMMARY

*Internal marketing* telah lama diyakini mampu menciptakan keunggulan persaingan bagi perusahaan khususnya layanan perbankan. *Internal marketing* juga dapat diartikan sebagai suatu alat yang menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas melalui pekerjaan yang dianggap sebagai produk yang dapat memuaskan kebutuhan karyawan. *Internal marketing* juga dapat diartikan sebagai pelayanan pemasaran yang berorientasi pada kepuasan pelayanan pemasaran yang berorientasi pada kepuasan pelayanan terhadap pelanggan. Beberapa penelitian yang ada menunjukkan keterkaitan antara *internal marketing* dengan komitmen organisasional, orientasi perusahaan dan kinerja (Vazifehdoost, et al., 2012; Zaman, et al., 2012; Awwad & Agti, 2011). Dengan demikian perlu dilakukan pengujian untuk membuktikan signifikansi pengaruh antar variabel tersebut.

Penelitian ini dilakukan di Bank CIMB Niaga Surabaya, salah satu bank umum nasional yang memiliki kinerja cukup baik dengan penguasaan pangsa pasar 11%. Populasi penelitian adalah pegawai perusahaan, dengan total ukuran sampel yang diambil mencapai 137 responden. Metode pengambilan sampel menggunakan *convenience random sampling*. Sementara teknik analisis menggunakan pendekatan statistik parametrik regresi linier berganda, dan uji t dan uji F. Model yang dianalisis terdiri dari tiga persamaan, yaitu model prediktor komitmen organisasional, model prediktor orientasi perusahaan dan model prediktor kinerja karyawan.

Model persamaan pertama penelitian dinyatakan dalam fungsi persamaan  $X_2 = 1,181 + 0,639 X_1 + e$ . Ini berarti bahwa *internal marketing* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan. Determinasi model ini mencapai 33%. Pada model persamaan kedua didapatkan fungsi persamaan  $X_3 = 0,802 + 0,439 X_1 + 0,326 X_2 + e$ , fungsi tersebut menggambarkan bahwa baik komitmen organisasional maupun *internal marketing* mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi perusahaan dengan determinasi model mencapai 38,7%. Sementara pada model persamaan ketiga didapatkan fungsi persamaan  $Y = 0,557 + 0,267 X_1 + 0,337 X_2 + 0,282 X_3 + e$  dengan determinasi model terhadap kinerja karyawan mencapai 48,1%. Uji model dengan F hitung menunjukkan nilai F hitung untuk model pertama sebesar 85,234, model persamaan kedua dengan nilai F hitung sebesar 53,554 dan persamaan ketiga dengan F hitung 52,205, dengan demikian maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa model telah sesuai sebagai prediktor komitmen organisasional (model I), orientasi perusahaan (model II) dan kinerja karyawan (model III).

Sementara itu uji terhadap hipotesis yang diajukan menyimpulkan:

1. *Internal marketing* terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil uji t didapatkan nilai t hitung sebesar 9,232 dengan signifikansi dibawah alpha (0,05) sehingga  $H_0$  ditolak.
2. *Internal marketing* terbukti berpengaruh signifikan terhadap orientasi perusahaan. Hasil uji t didapatkan nilai t hitung sebesar 5,220 dengan signifikansi dibawah alpha (0,05) sehingga  $H_0$  ditolak.
3. *Internal marketing* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Hasil uji t didapatkan nilai t hitung sebesar 3,122 dengan signifikansi dibawah alpha (0,05) sehingga H0 ditolak.

4. Komitmen organisasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap orientasi perusahaan. Hasil uji t pada variabel ini didapatkan nilai t hitung sebesar 4,290 dengan signifikansi dibawah alpha (0,05) sehingga H0 ditolak.
5. Komitmen organisasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t pada variabel ini didapatkan nilai t hitung sebesar 4,477 dengan signifikansi dibawah alpha (0,05) sehingga H0 ditolak.
6. Orientasi perusahaan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t pada variabel ini didapatkan nilai t hitung sebesar 3,906 dengan signifikansi dibawah alpha (0,05) sehingga H0 ditolak.

Simpulan hasil pengujian diatas menunjukkan peran penting *internal marketing* terhadap kinerja karyawan bank CIMB Niaga Surabaya, baik melalui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung lewat mediasi komitmen organisasional dan orientasi perusahaan. Oleh sebab itu, disarankan Bank CIMB Niaga Surabaya meningkatkan program kebijakan *internal marketing* melalui 4 elemen kebijakan: memilih pegawai yang tepat (*hire the right poeple*), mempertahankan pegawai potensial (*retaini the best people*), mengembangkan sumberdaya manusia yang memaksimalkan layanan dan kepuasan nasabah (*develop people to deliver service quality*) dan menciptakan sistem pendukung untuk mencapai visi tersebut (*provided needed support system*).

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *internal marketing* terhadap komitmen organisasional, orientasi perusahaan dan kinerja karyawan. Selain itu penelitian juga bertujuan menganalisis pengaruh dari komitmen organisasional terhadap orientasi perusahaan dan kinerja, serta menguji pengaruh orientasi perusahaan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di bank CIMB Niaga cabang Surabaya, dengan populasi adalah seluruh pegawai perusahaan. Total ukuran sampel yang diambil sebanyak 173 pegawai dengan metode pengambilan sampel secara *conveniencerasandom sampling*.

Hasil pengujian membuktikan bahwa *internal marketing* terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai bank CIMB Niaga Surabaya, dengan nilai t hitung sebesar 9,232. *Internal marketing* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap orientasi pasar dengan nilai t hitung sebesar 5,220, dan terhadap kinerja dengan nilai t hitung sebesar 3,122. Pengujian terhadap pengaruh komitmen organisasional terhadap orientasi perusahaan di dapatkan nilai t hitung sebesar 4,290, sementara pengaruhnya terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai t hitung sebesar 4,477. Pengaruh orientasi perusahaan terhadap kinerja karyawan di dapatkan hasil t hitung sebesar 3,906. Hasil diatas menyimpulkan bahwa *internal marketing* berpengaruh baik secara langsung terhadap kinerja juga berpengaruh tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasional dan orientasi perusahaan. Secara keseluruhan model *internal marketing*, komitmen organisasional dan orientasi perusahaan dapat menjelaskan kinerja karyawan bank CIMB Niaga mencapai 48,1 persen dengan nilai F hitung sebesar 52,205 yang berarti model telah dinyatakan fit sebagai prediktor kinerja karyawan.

**Kata kunci:** *internal marketing*, komitmen organisasional, orientasi perusahaan, kinerja

## DAFTAR ISI

HALAMAAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL DALAM .....	ii
PRASYARAT GELAR.....	iii
HALAMAAN PERSETUJUAN .....	iv
PENETAPAN PANITIA PENGUJI .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
SUMMARY .....	viii
ABSTRAK .....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan masalah .....	7
1.3 Tujuan.....	7
1.3.1 Tujuan Umum .....	7
1.3.2 Tujuan Khusus .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2 Manfaat Praktis .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Landasan Teori .....	12
2.2.1 <i>Internal marketing</i> .....	12
2.2.2 Komitmen Organiasional .....	16
2.2.3 Orientasi Perusahaan terhadap Pasar .....	19
2.2.4 Kinerja.....	21
2.2.5 Pengembangan Konsep dan Model Hipotesis.....	22
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	28
3.1 Kerangka Konseptual.....	28
3.2 Hipotesis .....	30
BAB IV METODE PENELITIAN .....	32
4.1 Identifikasi Variabel .....	32
4.2 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian .....	32
4.3 Populasi dan Sampling.....	36
4.3.1 Populasi.....	36
4.3.2 Sampel.....	36
4.4 Metode Pengumpulan Data Penelitian .....	37
4.5 Metode Analisis Data.....	38

4.5.1 Uji Kualitas Data.....	38
4.5.2 Uji Reliabilitas .....	39
4.5.3 Uji Asumsi Klasik .....	39
4.5.4 Analisis Regresi Linear Berganda.....	41
4.5.5 Analisis Koefisien Korelasi Berganda dan koefisien determinasi .....	42
4.5.6 Pengujian Hipotesis.....	43
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1 Hasil Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1.3 Analisis Data .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2 Pembahasan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB VI PENUTUP</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.1 Kesimpulan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.2 Saran .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>48</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1	Skala Pengukuran .....	36
Tabel 4. 1	Tabulasi Penentuan Jumlah Sampel berdasarkan Jumlah Populasi Menggunakan Metode Isaac dan Michael .....	37
Tabel 5. 1	Deskripsi Penilaian Responden atas Internal Marketing Bank CIMB Niaga Kantor Cabang Surabaya	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 2	Deskripsi Penilaian Responden atas Komitmen Organisasional Bank CIMB Niaga Kantor Cabang Surabaya	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 3	Deskripsi Penilaian Responden atas Komitmen Organisasional Bank CIMB Niaga Kantor Cabang Surabaya	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 4	Deskripsi Penilaian Responden atas Komitmen Organisasional Bank CIMB Niaga Kantor Cabang Surabaya	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 5	Uji Tingkat Validitas Indikator Pengukuran Variabel	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 6	Uji Tingkat Reliabilitas Variabel Penelitian	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 7	Uji Normalitas Distribusi Residual Estimasi	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 8	Statistik Kolinieritas dari Model Regresi Penelitian	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 9	Uji Heteroskedastisitas dengan Korelasi Spearman Rho	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 10	Model Koefisien Regresi Linier Berganda	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 11	Ringkasan Model .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 12	Kurva F hitung Model Prediktor Orientasi Perusahaan	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 5. 13	Hasil Uji Hipotesis Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	Hubungan Internal marketing dan Eksternal Marketing dalam Triangle Perusahaan – Karyawan dan Pelanggan .....	14
Gambar 2. 2	Roda Penjabaran Konsep Internal marketing .....	15
Gambar 3. 1	Kerangka Konseptual Model Penelitian .....	30
Gambar 4. 1	Area Penolakan dan Penerimaan $H_0$ pada Uji t .....	45
Gambar 4. 2	Area Penerimaan dan Penolakan $H_0$ Uji F .....	46
Gambar 5. 1	Kurva F hitung Model Prediktor Komitmen Organisasional	<b>Error! Bookmark not de</b>
Gambar 5. 2	Kurva F hitung Model Prediktor Kinerja karyawan	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 5. 4	Kurva t hitung pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja karyawan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 5. 3	Kurva t hitung pengaruh Internal Marketing Terhadap Komitmen Organisasional .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 5. 4	Kurva t hitung pengaruh Internal Marketing Terhadap Orientasi Perusahaan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 5. 6	Kurva t hitung pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Orientasi Perusahaan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1: Input data

Lampiran 2: Uji Validitas

Lampiran 3: Uji Reliabilitas

Lampiran 4: Regresi Linier Sederhana (Persamaan I)

Lampiran 5: Regresi Linier Berganda (Persamaan II)

Lampiran 6: Regresi Linier Berganda (Persamaan III)

Lampiran 7: Normalitas dan Heteroskedastisitas

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Intensitas persaingan bisnis telah memaksa perusahaan mencari dan menciptakan keunggulan persaingan (*competitive advantage*) melalui orientasi perusahaan dengan mamaksimalkan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Namun demikian, di perusahaan sering menemukan hambatan dalam mengimplementasikan kebijakan orientasi perusahaan terkait kepuasan pelanggan (Gounaris, 2008). Dukungan internal khususnya peran karyawan non marketing masih rendah, dan menganggap bahwa tugas dari pemasaran produk dan layanan adalah bagian dari pemasaran. Kondisi ini yang kemudian mendorong Berry dkk. (1976) memperkenalkan konsep "*Internal Marketing*" guna menciptakan *competitive advantage* dalam memberikan layanan yang berkualitas.

Walaupun sudah lebih dari 25 tahun konsep *internal marketing* (IM) diperkenalkan sebagai solusi untuk menciptakan kualitas pelayanan yang baik, namun konsep IM sendiri belum memiliki kesimpulan tunggal. Ada ragam pengertian tentang IM dalam literatur, dari persoalan tentang apa, bagaimana dan siapa yang harus melakukan aktivitas IM tersebut (Ahmed & Rafiq: xiii). Ballantyne dkk dalam (Varey & Lewis, 2000:47) mendefinisikan sebagai "*internal marketing is any form of marketing within organization which focuses staff attention on internal activities that need to be changed in order to enhance external marketing*". Ahmed dan Rafiq (2000:4-8) menjelaskan konsep IM sendiri



sebagai tiga fase antara lain fase meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan (*employee motivation and satisfaction*), fase orientasi pelanggan (*customer orientation*) dan fase ketiga sebagai peluasan konsep pemasaran – strategi implementasi dan perubahan manajemen (*broadening the internal concept – strategy implementation and change management*). Ini berarti jika dibuat sintesa dari konsep IM tersebut terdapat poin inti yang menjelaskan apa IM tersebut. Pertama: IM sebagai kepuasan dan motivasi karyawan; kedua: IM sebagai kepuasan pelanggan dan orientasi pelanggan; ketiga: integrasi dan koordinnasi inter-fungsional; keempat: pemasaran dengan pendekatan-pendekatan pada poin satu hingga tiga; dan kelima: penerapan dalam ranah kerjasama tertentu dan fungsional strategis.

Campton dkk dalam (Cahill, 2010:6) menjelaskan mengapa *internal marketing* dibutuhkan perusahaan untuk membuat pelanggannya senang dan terus membeli produk dan layanannya. Program aksi internal (*internal action*) merupakan prasarat kesuksesan bagi pemasaran eksternal. Jika pelanggan dari luar dapat merasakan layanan lebih baik sebagai hasil upaya *internal marketing*, maka pelanggan akan kembali untuk membeli yang perusahaan tawarkan. Konsep seperti ini berlaku bagi perusahaan-perusahaan penjual jasa profesional, perusahaan jasa, perusahaan manufaktur, maupun usaha non profit.

Konsep *internal marketing* saat ini banyak diadopsi oleh perusahaan jasa khususnya layanan perbankan untuk memaksimalkan kepuasan nasabahnya dan meningkatkan keunggulan daya saingnya. Vazifehdoost dkk. (2012) melakukan penelitian dampak dari *internal marketing* terhadap komitmen organisasi

karyawan dan kesuksesan bank. Temuan-temuan menunjukkan bahwa *internal marketing* mempunyai dampak positif baik pada kinerja keuangan, orientasi perusahaan, maupun komitmen organisasional karyawan. Ahmad dkk. (2012) menunjukkan keterkaitan antara *internal marketing* terhadap retensi karyawan yang bekerja di perusahaan layanan keuangan. Tingkat pendidikan karyawan maupun spesialisasinya juga menentukan kualitas implementasi dari *internal marketing* tersebut. Bansal dkk. (2001) mengajukan proposisi hubungan antara *internal marketing* yang diintegrasikan dengan praktik kebijakan sumberdaya manusia dengan hasil eksternal marketing (*external marketing outcomes*) seperti kualitas pelayanan ke pelanggan, kepuasan pelanggan, maupun loyalitas pelanggan. Awwad dan Agti (2011) menunjukkan kaitan antara *internal marketing* dengan orientasi pasar pada bank-bank umum. Selain *internal marketing* mempunyai pengaruh langsung terhadap orientasi pasar, dampak *internal marketing* juga di mediasi oleh komitmen organisasional karyawan dan *organizational citizenship behavior*.

Di Indonesia kajian yang fokus terhadap *internal marketing* khususnya pada sektor perbankan masih jarang dilakukan. Penelitian tentang *internal marketing* baru dilakukan oleh Victory dan Dharmayanti (2014) yang mengkaitkan *internal marketing* dengan kinerja perusahaan dan menyelidiki kemampuan mediasi dari *rebranding* dan *market orientation* dengan obyek studi adalah jasa perhotelan, dan Pranowo (2012) melakukan pengujian terhadap pengaruh *internal marketing* terhadap kinerja organisasi menggunakan variabel mediasi peran kompetensi organisasional di dalam perusahaan non profit.

Perusahaan-perusahaan perbankan saat ini mulai terdorong untuk lebih memperkuat basis strateginya dengan konsep-konsep seperti *customer focused* atau *market oriented culture* untuk tetap dapat mengakses pasarnya secara menguntungkan dan menjamin pertumbuhan berkelanjutan. Meningkatkan kepentingan tentang kepuasan nasabah, perubahan teknologi yang cepat dan tantangan persaingan global menuntut efektifitas strategi pemasaran untuk mempertahankan dan mengembangkan keunggulan bersaing suatu perusahaan (Isnadi, 2005: 1). Sebagai perusahaan yang mengandalkan jasa sebagai komoditas utama, Bank harus menyadari bahwa sifat jasa melibatkan berbagai aspek keterlibatan pelanggan dalam produksi dan pentingnya faktor waktu, serta membutuhkan unsur strategis lainnya. Jasa merupakan suatu kinerja, perbuatan atau proses, sehingga seringkali sulit untuk diidentifikasi karena timbul secara simultan pada saat jasa tersebut dibeli atau dikonsumsi. Oleh sebab itu landasan dari pemasaran jasa terletak dari kualitas layanan jasa karena yang dipasarkan dalam bisnis ini adalah kinerja (Suharini, 2008).

Layanan jasa yang berkualitas akan mendorong munculnya kepuasan konsumen atau nasabah. Kepuasan ini selanjutnya akan mendorong loyalitas dan kepercayaan nasabah atas produk perbankan yang ditawarkan. Akbar dan Parves dalam (Dewi, et al., 2014) menyebut tentang kepercayaan nasabah ini sebagai kunci dari bisnis perbankan oleh karena itu prinsip kehati-hatian sangat diperlukan. Unsur kepercayaan menjadi faktor kunci bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan. Kepercayaan juga sangat diperlukan untuk membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang antara bank dengan

nasabahnya.

PT Bank CIMB Niaga Tbk atau yang lebih dikenal dengan CIMB Niaga adalah sebuah bank yang telah berdiri lebih dari 55 tahun. Saat ini CIMB Niaga merupakan bank terbesar keempat di Indonesia dilihat dari sisi aset, dan diakui prestasi dan keunggulannya di bidang pelayanan nasabah dan pengembangan manajemen. Bahkan Bank CIMB Niaga telah menjalin kerjasama dengan MNC Group untuk meningkatkan layanan belanja online "Rakuten" yang juga anak perusahaan MNC Group. Beberapa produk yang di tawarkan diantaranya pada deposito seperti : tabungan usaha, tabungan berjangka, deposito on call dan rekening giro. Sementara produk pinjaman meliputi pinjaman UKM, pembiayaan mikro, dan *corporate card*. Sektor *consumer banking* perusahaan menawarkan pinjaman kredit kepemilikan rumah, kredit kepemilikan kendaraan hingga kredit tanpa agunan (CIMB, 2014).

Upaya untuk memenangkan persaingan bank menawarkan suku bunga yang kompetitif. Rata-rata bunga KPR CIMB Niaga misalnya telah turun 0,5%-1%. Dengan penurunan itu, bunga KPR CIMB Niaga terdiri dari *fixed* 1 tahun 9,25%, *fixed* 2 tahun 9,5%, *fixed* 3 tahun 9,75% dan *fixed* 5 tahun 10,5%. Penurunan suku bunga kredit yang kompetitif juga terjadi di tingkat bunga KKB. Jika mengacu pada data suku bunga dasar kredit (SBDK), bunga KKB CIMB yang masuk dalam kategori bunga non-KPR mengalami penurunan dari posisi 12,5% di September menjadi 12,25% di Oktober. Per September, total portofolio KKB CIMB Niaga mencapai Rp 18 triliun. Tahun depan CIMB menargetkan pertumbuhan KKB sebesar 10%. Segmen KKB yang digarap CIMB adalah dari

segmen *mass market* sampai *luxury car* tergantung di daerah tempat bisnis KKB CIMB Niaga dikembangkan (Jurnalasia, 2014).

Raharjo (2011) dalam analisisnya terhadap kinerja CIMB Niaga menyimpulkan bahwa kinerja profitabilitas perusahaan mengalami penurunan dibandingkan sebelum merger. Berdasarkan rasio ROA, kinerja keuangan Bank CIMB Niaga yang ditinjau dari sisi profitabilitas mengalami penurunan dibandingkan dengan Bank Niaga dan Bank Lippo sebelumnya. Walaupun demikian seiring berjalannya waktu dan keberhasilan strategi *merger* yang dipilih, Bank CIMB Niaga memiliki tren profitabilitas yang meningkat pasca *merger*.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya, saat ini bank CIMB Niaga belum mampu mengoptimalkan implementasi *internal marketing* sehingga menyebabkan belum maksimalnya komitmen organisasional pegawai terhadap organisasi, kurang fokusnya orientasi perusahaan terhadap keinginan dan kepuasan nasabah, dan capaian kinerja karyawan yang belum optimal. Sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan keuntungannya adalah memperkuat layanan dengan meningkatkan orientasi nasabahnya dengan mengimplementasikan *internal marketing* dalam membina hubungan dengan pelanggan. *Internal marketing* selain digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi, orientasi pasar juga dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Dengan demikian kualitas pelayanan dan kepuasan dan loyalitas pelanggan dapat ditingkatkan.

## 1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian tentang *internal marketing*, dan persoalan Bank CIMB Niaga untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya, beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

- a. Apakah *Internal marketing* berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan pada Bank CIMB Niaga Surabaya?
- b. Apakah *Internal marketing* berpengaruh terhadap orientasi perusahaan Bank CIMB Niaga Surabaya?
- c. Apakah *Internal marketing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank CIMB Niaga Surabaya?
- d. Apakah Komitmen organisasional berpengaruh terhadap orientasi perusahaan Bank CIMB Niaga Surabaya?
- e. Apakah Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank CIMB Niaga Surabaya?
- f. Apakah Orientasi perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank CIMB Niaga Surabaya?

## 1.3 Tujuan

### 1.3.1 Tujuan Umum

Secara umum penelitian ini ingin menganalisis dampak kebijakan dari perusahaan khususnya terkait kebijakan *internal marketing* pada karyawan bank CIMB Niaga Surabaya pada peningkatan komitmen kerja pegawai pada institusi maupun ke pekerjaannya, orientasi perusahaan dalam memberikan layanan, dan

terpenting adalah terhadap kinerja layanan yang dilakukan oleh pegawai ketika menjalankan tugasnya.

### **1.3.2 Tujuan Khusus**

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan penelitian di atas maka tujuan dari penelitian ini antara lain:

- a. Untuk menganalisis pengaruh langsung *Internal marketing* terhadap komitmen organisasional karyawan pada Bank CIMB Niaga Surabaya.
- b. Untuk menganalisis pengaruh langsung *Internal marketing* terhadap orientasi perusahaan Bank CIMB Niaga Surabaya.
- c. Untuk menganalisis pengaruh langsung *Internal marketing* terhadap kinerja karyawan Bank CIMB Niaga Surabaya.
- d. Untuk menganalisis pengaruh langsung Komitmen organisasional terhadap orientasi perusahaan Bank CIMB Niaga Surabaya.
- e. Untuk menganalisis pengaruh langsung Komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan Bank CIMB Niaga Surabaya.
- f. Untuk menganalisis pengaruh langsung Orientasi perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank CIMB Niaga Surabaya?

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis manfaat penelitian ini dapat dibedakan menjadi:

1. Manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan

Manfaat pertama yang diharapkan dalam penelitian ini adalah memberikan rujukan empiris bagi peneliti lain yang mempunyai perhatian yang sama terkait penerapan *internal marketing*, komitmen organisasional, orientasi perusahaan dan kinerja sumberdaya manusia.

## 2. Manfaat terapan bagi ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK)

Manfaat terapan adalah mengaplikasikan konsep teori yang ada dalam memahami fenomena sosial dan bisnis serta digunakan sebagai penilai, mengevaluasi, dan memperbaiki praktik bisnis yang ada sehingga terjadi progresivitas perkembangan ke arah yang lebih baik, terkait tema penelitian.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis manfaat dari penelitian ini dapat dilihat kemanfaatan dari dua perspektif.

1. Perspektif manajemen bank CIMB Niaga. Bagi manajemen, penelitian ini akan memberikan masukan positif berupa penilaian kebijakan sumberdaya dan kualitas layanannya saat ini, apakah sudah mampu memberikan kinerja yang optimal, dan kelemahan apa yang harus diperbaiki.
2. Perspektif publik sebagai nasabah bank CIMB Niaga. Bagi publik selaku nasabaah bank CIMB niaga dapat mengetahui apakah kebijakan yang diterapkan oleh manajemen bank sudah berorientasi pada kepuasan publik sebagai nasabah atau belum. Pada perspektif ini nasabah juga menilai mana-mana bank yang menggunakan orientasi pasar sehingga layak dipilih atau tidak dipilih.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terkait penggunaan prediktor *internal marketing*, komitmen organisasional, orientasi perusahaan dan kinerja. Salah satu diantaranya adalah penelitian Vazifehdoost dkk (2012) yang meneliti tentang pengaruh dari *internal marketing* terhadap komitmen organisasional dan keberhasilan bank (*bank's succes*). Pengujian dilakukannya terhadap 7 hipotesis yang diajukan antara lain pengaruh implementasi *internal marketing* terhadap orientasi perusahaan, pengaruh *internal marketing* terhadap kinerja keuangan bank, pengaruh implementasi *internal marketing* terhadap komitmen organisasional, pengaruh orientasi perusahaan terhadap kinerja pasar bank, kinerja pasar bank terhadap kinerja keuangan, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja keuangan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pasar. Obyek yang diteliti adalah bank-bank umum di Iran sebanyak 154 kantor cabang. Metode analisis yang dipakai adalah analisis korelasi dan regresi linier berganda. Temuan penelitiannya menunjukkan bahwa *internal marketing* terbukti mempunyai pengaruh signifikan baik terhadap komitmen organisasional, orientasi pasar maupun terhadap kinerja keuangan bank. Selain itu temuannya menunjukkan pengaruh positif signifikan antara komitmen terhadap orientasi pasar dan kinerja keuangan bank.

Penelitian kedua dilakukan oleh Awwad dan Agti (2011) yang meneliti

tentang pengaruh dari *internal marketing* terhadap orientasi perusahaan terhadap pelanggannya. Penelitian dilakukan pada bank umum di Jordania dengan mengambil ukuran sampel sebanyak 365 pegawai. Teknik analisis yang digunakan menggunakan persamaan model struktural (SEM). Variabel-variabel yang diteliti antara lain *internal marketing*, komitmen organisasional, *organizational citizenship behavior*, dan orientasi pasar. Temuannya menunjukkan bahwa *internal marketing* terbukti berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap orientasi perusahaan. Temuan lainnya menunjukkan bahwa *internal marketing* terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Zaman dkk (2012) tentang pengaruh *internal marketing* terhadap orientasi perusahaan terhadap pelanggan dan kinerja usaha. Penelitian menggunakan obyek bank umum dengan memakai sampel sebanyak 500 pegawai bank. Penelitian dilakukan di Pakistan. Variabel yang diteliti antara lain *internal marketing*, komitmen organisasional, orientasi perusahaan dan kinerja bisnis. Pendekatan teknik analisis menggunakan regresi linier berganda. Simpulan penelitian menunjukkan pengaruh signifikan *internal marketing* terhadap komitmen organisasional dan orientasi perusahaan terhadap nasabahnya. Temuannya juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel yang memediasi pengaruh antara *internal marketing* terhadap orientasi perusahaan.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 *Internal marketing*

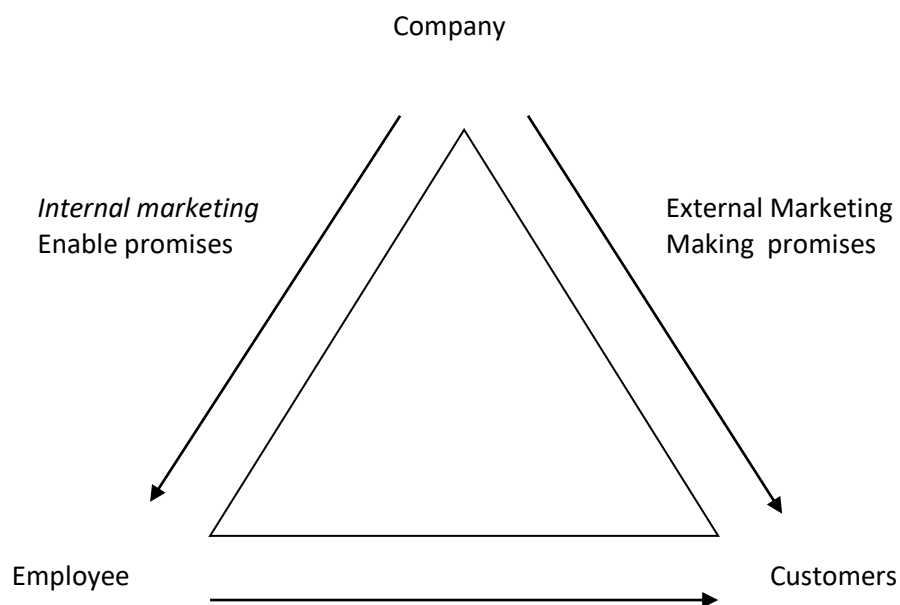
*Internal marketing* (IM) pada mulanya dikembangkan oleh Berry dkk. (1976) guna menciptakan *competitive advantage* dalam memberikan layanan yang berkualitas, dikonsepsikan sebagai suatu pendekatan bagimanajemen jasa yang berupa penanaman konseppemasaran tradisional dan bauran pemasaran padasemua karyawan sebagai pelanggan dalamorganisasi sehingga karyawan bisa meningkatkanefektivitas perusahaan dengan meningkatkanhubungan pasar internal. *Internal marketing* juga dapat diartikansebagai suatu alat yang menarik, mengembangkan,memotivasi dan mempertahankan karyawan yangberkualitas melalui pekerjaan yang dianggapsebagai produk yang dapat memuaskan kebutuhankaryawan. Ini menunjukkan bahwa definisi dari *internal marketing* sendiri tidak baku dan tetap, diantara para peneliti memberikan pandangan yang berbeda-beda.

Walker dan Ruekert (1987)menyimpulkan bahwa marketer (karyawan) dalam bisnis layanan jasa dapat memiliki peran di berbagai bagian dalam pemasaran organisasi dan selalu responsif terhadap pelanggan. Tujuannya untuk menciptakan karyawan sebagai pemasar yang berorientasi pasar, dengan demikian karyawan memahami dan menerapkan marketing bukanlah suatu fungsi melainkan sebagai suatu cara untuk melakukan bisnis. Gummesson (1999), menyatakan konsep *internal marketing* berkonsentrasi pada cara agar setiap orang yang terlibat dalam proses men-deliver layanan dapat terus meningkatkan kualitas dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Zeithmal & Bitner (2006:121) dalam *service marketing* menyatakan bahwa *internal marketing* merupakan pelayanan pemasaran yang berorientasi pada kepuasan pelayanan pemasaran yang berorientasi pada kepuasan pelayanan pemasaran yang berorientasi pada kepuasan pelayanan terhadap pelanggan. Ballantyne dkk dalam (Varey & Lewis, 2011:47) mendefinisikan sebagai “*internal marketing is any form of marketing within organization which focuses staff attention on internal activities that need to be changed in order to enhance external marketing*”. Ahmed dan Rafiq (2000:4) menjelaskan konsep IM sendiri sebagai tiga fase antara lain fase meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan (*employee motivation and satisfaction*), fase orientasi pelanggan (*customer orientation*) dan fase ketiga sebagai peluasan konsep pemasaran – strategi implementasi dan perubahan manajemen (*broadening the internal concept – strategy implementation and change management*). Ini berarti jika dibuat sintesa dari konsep IM tersebut terdapat poin inti yang menjelaskan apa IM tersebut. Pertama: IM sebagai kepuasan dan motivasi karyawan; kedua: IM sebagai kepuasan pelanggan dan orientasi pelanggan; ketiga: integrasi dan koordinnasi inter-fungsional; keempat: pemasaran dengan pendekatan-pendekatan pada poin satu hingga tiga; dan kelima: penerapan dalam ranah kerjasama tertentu dan fungsional strategis.

Zeithaml dan Bitner (2006:319) menggambarkan dalam segitiga hubungan antara perusahaan, pelanggan dan provider dalam bentuk kerja strategik yang disebut sebagai *service triangle* (Gambar 2.1). Konsep tersebut memperjelas pentingnya orang dalam perusahaan menjaga janji mereka dan sukses dalam

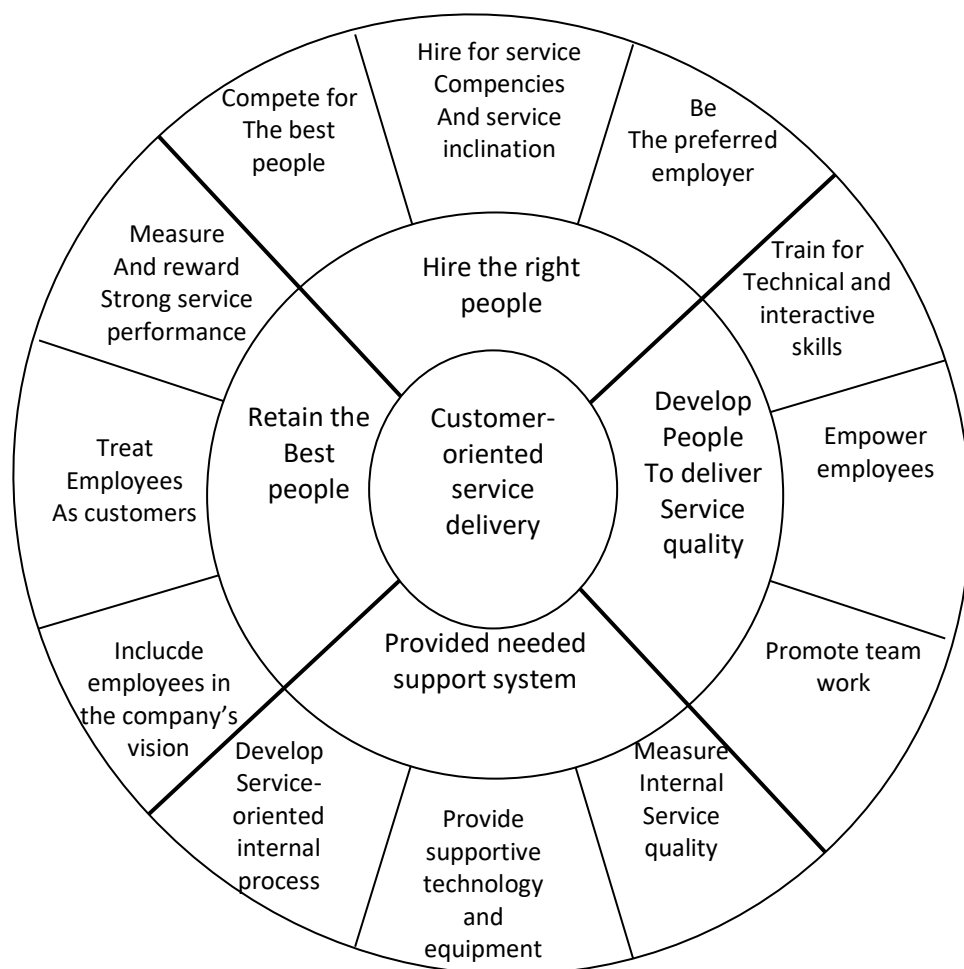
membangun *customer relationship*. Segitiga menggambarkan tigakelompok yang saling berhubungan yang bekerja bersama untuk mengembangkan, mempromosikan dan menyampaikan jasa. Ketiga pemain utama ini diberi nama pada poin segitiga: perusahaan (SBU atau departemen atau manajemen), pelanggan dan *provider* (pemberi jasa). *Provider* dapat pegawai perusahaan, subkontraktor, atau pihak luar yang menyampaikan jasa perusahaan. Antara ketigapoin segitiga ini, tiga tipe pemasaran harus dijalankan agar jasa dapat disampaikan dengan sukses: pemasaran eksternal (*external marketing*), pemasaran interaktif (*interactive marketing*), dan pemasaran internal (*internal marketing*).



Sumber: (Zeithaml & Bitner, 2006:319)

**Gambar 2.1 Hubungan *Internal marketing* dan Eksternal Marketing dalam Triangle Perusahaan – Karyawan dan Pelanggan**

Pada sisi kanan segitiga adalah usaha pemasaran eksternal yaitumembangun harapan pelanggan dan membuat janji kepada pelanggan mengenaiapa yang akan disampaikan. Sesuatu atau seseorang yang mengkomunikasikankepada pelanggan sebelum menyampaikan jasa dapat dipandang sebagai bagian dari fungsi pemasaran eksternal. Pemasaran eksternal yang merupakan permulaandari pemasaran jasa adalah janji yang dibuat harus ditepati.



Sumber: Zeithaml & Bitner(2006:319)

### **Gambar 2. 2 Roda Penjabaran Konsep *Internal marketing***

Gambar 2.2menjelaskan bahwa orientasi dari adanya *internal marketing*

adalah untuk memenuhi kepuasan pelanggan dalam penyampaian layanan jasa, antara lain: (1) Mempertahankan orang yang terbaik (*retain the best people*), terdiri dari: melibatkan karyawan dalam visi organisasi, memperlakukan karyawan sebagai pelanggan dan adanya ukuran dan penghargaan terhadap kinerja karyawan; (2) Mempekerjakan orang yang tepat (*hire the right people*), terdiri dari: merekrut karyawan yang terbaik, mempekerjakan orang sesuai dengan kompetensi dan sikap melayani serta adanya pelatihan karyawan tentang kemampuan teknis; (3) Mengembangkan karyawan untuk memberikan kualitas pelayanan (*develop people to deliver service quality*), terdiri dari: adanya keterampilan teknis dan interaktif, memberdayakan karyawan dan mempromosikan kerja tim; (4) Menyediakan sistem dukungan yang diperlukan (*provided needed support systems*), terdiri dari: adanya ukuran untuk kualitas layanan internal, memberikan fasilitas teknologi dan peralatan yang mendukung dan mengembangkan proses internal berorientasi layanan.

### **2.2.2 Komitmen Organiasional**

Walaupun banyak definisi tentang arti komitmen, akan tetapi menurut Meyer dan Allen (1991) setidaknya ada tiga tema utama dalam definisi tersebut, yaitu keterikatan afektif (*affective attachment*), persepsi biaya (*perceived costs*), dan kewajiban (*obligation*). Komitmen organisasional di definisikan sebagai kekuatan identifikasi individu terhadap organisasi untuk melibatkan dan mengkaitkan dirinya baik secara afektif, wujud dari sebuah kewajiban (*obligation*) maupun kesediaan untuk berkorban dalam bentuk biaya (*cost*).

Keterikatan afektif dalam mendefinisikan komitmen digunakan Kanter (1968) yang mengartikan sebagai “*the attachment of individuals fund of affectivity and emotions to the group*”. Definisi disebut sebagai komitmen kohesi (*cohesion commitment*). Sedangkan Porter et al. dalam (Meyer & Allen, 1991) menggunakan definisi komitmen sebagai afeksi, yaitu “kekuatan identifikasi individual relatif dengan keterlibatan pada organisasi tertentu”.

Komitmen juga diartikan beberapa peneliti lain sebagai persepsi biaya, yaitu kelanjutan dari tindakan untuk tetap bertahan di organisasi, karena jika keluar dari organisasi seseorang akan mendapatkan beban biaya sebagai konsekuensi. Kanter (1968) mendefinisikan “*cognitive-continuance commitment*” sebagai “*profit associated with continued participation and ‘cost’ associated with leaving*”. Sedangkan Stebbins dalam Mayer & Allen (1991) mendefinisikan *continuance commitment* sebagai “kesadaran dari ketidakmungkinan untuk memilih identitas sosial yang berbeda karena adanya pinalti akan terjadi jika melakukan kepindahan”.

Kelompok peneliti terakhir mengartikan komitmen sebagai kewajiban (*obligation*). Mannari (1977) mengartikan “*lifetime commitment*” sebagai “kesadaran moral untuk tetap bertahan di perusahaan, walaupun di perusahaan tidak terdapat peningkatan status maupun kepuasan dari tahun ke tahun”. Secara aktual komitmen merupakan internalisasi tekanan norma yang lebih bersifat personal.

Dari definsi diatas Mayer dan Allen (1991) mengajukan konseptualisasi komitmen organisasi sebagai 3 komponen kerangka kerja, yaitu:



1) Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif adalah merupakan pandangan dari karyawan untuk mengikatkan diri terhadap tujuan dan organisasi itu sendiri. Dalam penelitian ini diukur dengan indikator:

- a. *lifetime commitment*
- b. kepedulian terhadap perusahaan
- c. merasa bagian perusahaan
- d. ikatan emosional (*emotionally attached*)
- e. makna personal
- f. rasa memiliki (*sense of belonging*)

2) Komitmen lanjutan (*continuance commitment*)

Meyer dan Allen (1984) memberikan garis bawah terhadap perbedaan antara komitemen affektif dan komitmen lanjutan. Pada komitmen afektif ditunjukkan oleh adanya keterikatan yang bersifat emosional untuk merasakan (*identification with*) ataupun keterlibatan diri (*involvement*), sedangkan komitmen lanjutan ditunjukkan pada persepsi yang dibangun atas nilai kerugian (*perceived of cost*) jika seseorang meninggalkan organisasi atau pekerjaannya. Meyer dan Allen (1984) membuat indikator pengukuran komitmen lanjutan sebagai berikut:

- a. Keterikatan yang kuat
- b. Ketidakhahagiaan jika keluar kerja
- c. hasrat utama tetap di perusahaan
- d. opsi keinginan untuk pindah kerja

- e. tersedianya alternatif pindah kerja
- f. Kesiapan berkorban secara personal

3) Komitmen normatif (*Normative commitment*).

Pada penelitian yang mutakhir, Meyer dan Allen (1990) menambahkan satu faktor lagi dari komitmen organisasi, yaitu komitmen normatif. Komitmen ini merefleksikan adanya persepsi dalam bentuk kewajiban untuk tetap bertahan (*remain*) di dalam organisasi.

- a. Tidak ada kewajiban yang memaksa
- b. Tidak ada keuntungan
- c. Rasa bersalah
- d. Kepatutan untuk loyal
- e. Rasa tanggungjawab
- f. Kesepakatan yang menguntungkan

### 2.2.3 Orientasi Perusahaan terhadap Pasar

Market Orientation merupakan salah satu penelitian dalam strategi marketing yang telah dikembangkan selama 10 tahun. *Market Orientation* memiliki berbagai macam variasi definisi. Kohli and Jaworski (2011:6) mendefinisikan *market orientation* sebagai penciptaan intelegen pasar yang berkenaan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan mendatang, penyebaran intelegen lintas departemen, dan respon organisasi terhadap intelegen tersebut. Sedangkan Narver & Slater (1990) mendefinisikan *Market Orientation* sebagai budaya perusahaan yang secara efektif dan

efisien menciptakan perilaku yang penting dalam pembuatan superior value bagi pelanggan dan berlanjut pada performa bisnis. Berdasarkan definisi inilah, Narver & Slater (1990) mengukur *market orientation* dengan menggunakan tiga elemen, yaitu :

a. *Customer Orientation.*

Orientasi pelanggan diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang kebutuhan dan keinginan serta target beli pelanggan pada masa kini maupun masa yang akan datang dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus.

b. *Competitor Orientation*

Orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan yang berorientasi pada pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi yang ditarik berdasarkan informasi mengenai pesaing. Bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak dalam mendiskusikan strategi pesaing (Narver dan Slater, 1990).

c. *Interfunctional Coordination*

Narver dan Slater (1990:22) menyatakan bahwa koordinasi interfunksional merupakan kegunaan dari sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan yang ditargetkan. Koordinasi interfunksional menunjuk pada aspek khusus dari struktur organisasi yang mempermudah komunikasi antar fungsi organisasi yang berbeda. Koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing serta terdiri dari upaya penyelarasan bisnis, secara tipikal

melibatkan lebih dari departemen pemasaran, untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan.

#### **2.2.4 Kinerja**

Kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menurut Mulyadi (2007:231), kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Keberhasilan strategik yang dicapai organisasi atau perusahaan perlu diukur, oleh sebab itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkannya.

Jadi penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, maka diperlukanya penilaian kinerja yang menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan, agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Heidjrahman dan Husnan (2008:126), adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan kinerja, 2) Pertimbangan untuk penyesuaian gaji, 3) Dasar bagi keputusan penempatan, 4) Data bagi analisa kebutuhan pelatihan 5) Rencana dan pengembangan karir, 6) Evaluasi proses penempatan, 7) Evaluasi sistem informasi SDM, 8) Evaluasi rancangan pekerjaan, 9)

Dasar bagi hak kesamaan karyawan, 10) Memantau adanya kendala eksternal. Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan perusahaan/organisasi.

Secara menyeluruh manfaat pengukuran kinerja sangat besar. Menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono (2003), manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan reward atas perilaku yang diharapkan tersebut

Adapun manfaat dari penilaian kinerja menurut Handoko (2008:135), adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan prestasi kerja
- 2) Penyesuaian kompensasi
- 3) Keputusan penempatan
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
- 6) Memperbaiki penyimpangan proses *staffing*
- 7) Mengurangi ketidak-akuratan informasi
- 8) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- 9) Kesempatan kerja yang adil
- 10) Membantu menghadapi tantangan eksternal

## **2.2.5 Pengembangan Konsep dan Model Hipotesis**

### **2.2.5.1 Hubungan *Internal marketing* dengan Komitmen Organisasional**

Caruana dan Calleya dalam (Awwad & Agti, 2011) telah melakukan

pengujian untuk menunjukkan adanya hubungan antara *internal marketing* dengan komitmen organisasional. *Internal marketing* juga dianggap sebagai kunci pokok dalam model pengembangan motivasi karyawan, komitmen organisasional serta kepuasan karyawan dalam penelitian yang dilakukan oleh Souchon dan Lings (2001), sementara itu Lings (2004) juga mendapatkan bukti empiris kaitan pengaruh langsung (*direct effect*) orientasi pasar internal terhadap aspek-aspek internal dalam kinerja organisasi seperti kepuasan kerja, retensi karyawan, maupun komitmen karyawan. Penelitian lain juga dilakukan oleh Hung dan Lin (2008) yang menguji model pengaruh langsung antara persepsi karyawan dalam sistem manajerial *internal marketing* terhadap komitmen organisasional karyawan rumah sakit di Hongkong.

Penelitian yang dilakukan oleh Awwad & Agti (2011) yang menggunakan obyek layanan perbankan juga menunjukkan hasil konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya sebagaimana diungkapkan oleh Lings (2004), Hung dan Lin (2008) maupun Caruana dan Calleya (1998) bahwa *internal marketing* mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Ketika bank memberikan pelatihan secara efektif terhadap karyawan, sistem penghargaan yang adil, interaksi positif antara dengan bank dan menjadikan visinya sebagai visi bersama, akan menciptakan perasaan emosional yang tinggi pada karyawan pada bank dimana dia bekerja, dan ingin mempertahankan posisinya untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, jika manajemen bank ingin mendorong pengalaman kualitas pelayanan yang lebih baik bagi nasabahnya, Awwad dan Agti (2011) merekomendasikan manajemen harusnya fokus pada

kriteria efektif penerapan *internal marketing* dengan tujuan memperbaiki komitmen organisasional karyawan. Berdasarkan konsep dan bukti empiris tersebut maka dapat diajukan hipotesis:

H1: *Internal marketing* mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional.

#### **2.2.5.2 Hubungan *Internal marketing* dengan Orientasi Pasar**

Terdapat banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara implementasi kebijakan *internal marketing* terhadap orientasi pasar (*market orientation*). Lings (2000) selain menemukan hubungan positif antara *internal marketing* dengan orientasi pasar, juga menyebut 3 dimensi dalam menjelaskan orientasi pasar tersebut, antara lain: intelegensi umum (*general intelligence*), pesebaran intelegensi (*dissemination intelligencies*), dan daya tanggap (*responsiveness*). Suchon dan Lings (2001) meyakini bahwa adopsi *internal marketing* sebagai kunci utama untuk memastikan tingkat retensi karyawan, orientasi pasar, kepuasan pelanggan maupun keuntungan terbaik bagi organisasi. Sementara itu Bouronta dkk (2005) memberikan indikasi bahwa penerapan *internal marketing* di organisasi punya pengaruh yang kuat terhadap orientasi pasar. Di jelaskan pula bahwa komponen dalam *internal marketing* punya dampak positif pada orientasi pasar pelanggan, maupun komponen orientasi pasar yang lain.

Temuan dari Awwad dan Agti (2011) *internal marketing* selain mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi pasar juga terdapat fungsi mediasi yang signifikan dari komitmen organisasional terhadap *internal marketing*.

Berdasarkan penjabaran konsep tersebut maka dapat diajukan hipotesis:

H1: *Internal marketing* mempunyai pengaruh langsung terhadap orientasi perusahaan.

### **2.2.5.3 Hubungan *Internal marketing* dengan Kinerja**

Shah (2014) membuat model “*service chain profit*” yang menggambarkan hubungan antara tidak langsung antara *internal marketing* dengan kinerja perusahaan melalui kepuasan karyawan, produktivitas dan kepuasan pelanggan. Dijelaskan bahwa tujuan dari *internal marketing* tidak hanya untuk menarik (*attract*), mempertahankan (*retain*) dan menghargai (*reward*) karyawan, namun untuk memberikan lebih dari tujuan-tujuan tersebut yang lebih efektif dan efisien melalui rencana ekonomi insentif yang dapat melahirkan perspektif jangka panjang.

*Internal marketing* mempunyai tujuan untuk meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap layanan perusahaan melalui perubahan pada pelayanan karyawan *front line* (Ahmed & Rafiq, 2012:7). Vazifehdost dkk. (2012) menyatakan “*market orientation causes to develop profitability in each organization and internal marketing as an antecedent of market orientation will affect profitability and in return financial performance of the bank will be better*”. Temuan penelitiannya menunjukkan bahwa *internal marketing* mempunyai *direct effect* secara positif terhadap kinerja keuangan bank di Iran. Penelitian Zaman dkk (2012) juga menemukan hubungan yang signifikan antara implementasi *internal marketing* terhadap kinerja sektor perbankan di Pakistan. Temuannya



juga menunjukkan adanya mediasi antara orientasi perusahaan dengan kinerja keuangan. Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat diajukan hipotesis:

H3: *Internal marketing* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Bank.

#### **2.2.5.4 Hubungan Komitmen Organisasional dengan Orientasi perusahaan**

Diantara para peneliti terdapat perbedaan pendapat tentang peran dari komitmen organisasional dan orientasi perusahaan. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Caruana dkk (1997), Jones dkk (2003) maupun Waris (2005) menganggap bahwa orientasi perusahaan berperan sebagai variabel anteseden terhadap komitmen organisasional. Tetapi penelitian oleh Sivaramakrishnam (2008) maupun Awwad & Agti (2011) menyatakan bahwa orientasi perusahaan merupakan variabel akibat (*consequences*) dari komitmen organisasional karyawan.

Sivaramakrishnam (2008) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan lebih mampu dan mau untuk mengadopsi dan mengimplementasikan budaya orientasi perusahaan daripada karyawan dengan komitmen pada perusahaan rendah. Temuannya juga menunjukkan bahwa orientasi perusahaan lebih tepat menjadi variabel akibat (*consequences*) daripada variabel penyebab (*antecedent*) komitmen organisasional. Dengan demikian maka dapat diajukan hipotesis:

H4: Organisasional komitmen karyawan mempunyai pengaruh langsung terhadap orientasi perusahaan pelayanan bank.

H5: Organisasional komitmen karyawan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pelayanan bank.

#### **2.2.5.5 Hubungan Orientasi perusahaan dengan Kinerja**

Schalk (2008) menyatakan bahwa organisasi yang berorientasi pasar biasanya mempunyai fokus jangka panjang untuk mendapatkan profit dan keunggulan layanan, namun dalam jangka pendek menunjukkan hasil yang kurang konsisten. Temuan Naver dan Slater (1990) menunjukkan adanya kaitan yang signifikan antara orientasi pasar dengan *Return on Investment (ROI)*. Namun demikian Jaworski dan Kohli (1993) menemukan simpulan sebaliknya bahwa orientasi perusahaan tidak terbukti mempunyai pengaruh signifikan antara pengukuran orientasi pasar dengan kinerja manager memakai indikator *return equity* dan *market share*.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Zaman dkk (2012) menunjukkan konsistensi dengan temuan yang ada yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja perbankan di Pakistan. Simpulan penelitiannya menunjukkan bahwa selain mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja, orientasi pasar juga memediasi *internal marketing* terhadap kinerja perbankan. Mempertimbangkan model dan temuan yang ada, maka dapat diajukan hipotesis:

H6: Orientasi perusahaan mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja pelayanan bank.

### BAB III

#### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

##### 3.1 Kerangka Konseptual

Meyer dan Allen (1991) menyebut komitmen organisasional berhubungan dengan tiga hal yaitu keterikatan afektif (*affective attachment*), persepsi biaya (*perceived costs*), dan kewajiban (*obligation*). Secara konseptual komitmen karyawan terhadap organisasinya ditunjukkan komitmen dari aspek perasaan (komitmen afektif) yaitu yang terkait emosi untuk memiliki perusahaan (bank CIMB niaga) tempat dia bekerja, komitmen lanjutan yaitu suatu bentuk komitmen yang dibangun atas nilai kerugian jika karyawan tersebut meninggalkan perusahaan tersebut, dan terakhir sebagai komitmen normatif yaitu untuk tetap diperusahaan karena nilai-nilai yang berkesesuaian dengan keinginannya.

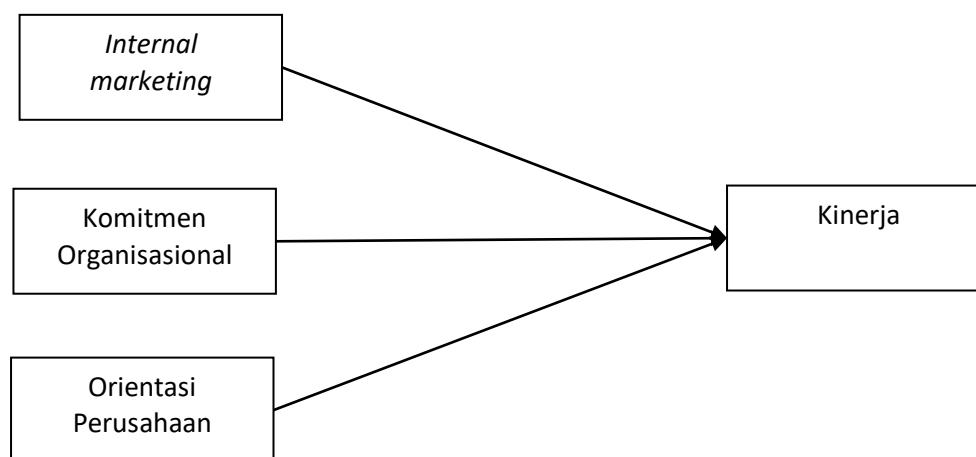
Caruana dan Calleya dalam (Awwad & Agti, 2011) menunjukkan salah satu faktor yang dapat menumbuhkan terjadinya komitmen karyawan adalah kebijakan *internal marketing* perusahaan. *Internal marketing* adalah kunci pokok dalam model pengembangan motivasi karyawan, komitmen organisasional serta kepuasan oleh Souchon dan Lings (2001).

Sementara sebagai variabel konsekuensi (akibat dari adanya komitmen organisasional) banyak penelitian menunjukkan dampak positif dari komitmen organisasional terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Lings (2004) menyatakan bahwa ada pengaruh langsung antara baik antara *internal marketing* ke kinerja maupun komitmen organisasional ke pelayanan. Begitu juga Awwad dan Agti (2011) menunjukkan dampak positif antara *internal marketing* dan

komitmen organisasional karyawan terhadap kinerja organisasi.

Selain berpengaruh terhadap kinerja, komitmen organisasional dalam penelitian lain juga di mediasi oleh orientasi pasar. Caruana dkk (1997), Jones dkk (2003) maupun Waris (2005) menganggap bahwa orientasi pasar berperan sebagai variabel anteseden terhadap komitmen organisasional. Tetapi penelitian oleh Sivaramakrishnam (2008) maupun Awwad & Agti (2011) menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan variabel akibat (*consequences*) dari komitmen organisasional karyawan. Ini berarti komitmen organisasional selain berpengaruh terhadap kinerja, juga mempunyai pengaruh tak langsung dengan mendorong peningkatan orientasi pasar kemudian berimplikasi terhadap kinerja layanan yang lebih baik.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat dibuat kerangka konseptual model penelitian. Terdapat 6 hipotesis yang diajukan yang menunjukkan pengaruh langsung dari *internal marketing* terhadap organisasional komitmen, orientasi pasar dan kinerja karyawan Bank. Selain itu juga dilakukan pengujian atas pengaruh langsung antara komitmen organisasional terhadap orientasi pasar layanan perbankan, dan pengaruh langsungnya terhadap kinerja layanan pada bank yang diteliti. Sementara hipotesis terakhir bertujuan membuktikan pengaruh langsung dari orientasi pasar terhadap kinerja. Secara konseptual model penelitian dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



Sumber: Vazifehdoost, et al., (2012), Meyer dan Allen (1991), Zaman et al. (2012) dan Awwad dan Agti (2011)

**Gambar 3. 1** Kerangka Konseptual Model Penelitian

### 3.2 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan hubungan antar konstruk yang diteliti maka dapat diajukan hipotesis penelitian ini:

H1 = *Internal marketing* berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan pada Bank CIMB Niaga Surabaya.

H2 = *Internal marketing* berpengaruh terhadap orientasi perusahaan Bank CIMB Niaga Surabaya.

H3 = *Internal marketing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank CIMB Niaga Surabaya.

H4 = Komitmen organisasional berpengaruh terhadap orientasi perusahaan Bank CIMB Niaga Surabaya

H5 = Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

BankCIMB Niaga Surabaya

H6 = Orientasi perusahaanberpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank CIMB

Niaga Surabaya

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Identifikasi Variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Variabel Bebas

Berdasarkan kerangka konsep yang disusun yang berperan sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- a. *Internal marketing* (X1)
- b. Komitmen Organisasional (X2)
- c. Orientasi perusahaan (Z2)

b. Variabel terikat

Sebagai variabel terikat penelitian adalah Kinerja karyawan Bank (Y).

#### **4.2 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian**

Istilah-istilah dari variabel-variabel yang diteliti dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Internal marketing* (X1)

*Internal marketing* di definisikan sebagai upaya untuk mempengaruhi, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas melalui produk dan pekerjaan yang dapat memuaskan kebutuhan karyawan. *Internal marketing* juga dapat diartikan sebagai filosofi perusahaan

untuk memperlakukan karyawan sebagai pelanggan dan membentuk pekerjaan agar dapat sesuai dengan kebutuhannya (Berry dan Pasuraman, 1981).

Terdapat 4 indikator untuk mengukur *internal marketing* (Ahmed & Rafiq, 2012:9) yaitu:

a. Penghargaan strategis

Penghargaan strategis dapat di tunjukkan oleh dua item yaitu interdependensi dan transapransi

b. Kepemimpinan senior

Pengukuran kepemimpinan senior ditunjukkan oleh dua faktor yaitu kemampuan moral (*moral ability*) dan kemampuan intelektual (*intellectual ability*).

c. Komunikasi internal

Indikator ini dapat dijelaskan dengan dua item pengukuran yaitu rasa memiliki (*sense of belonging*) dan kemampuan untuk memahami (*understanding*).

d. Pelatihan dan pengembangan

Indikator ini dicerminkan dua item pengukuran yaitu kejelasan (*clearness*) dan konsistensi (*consistency*).

b. Komitment Organisasional (X2)

Komitmen organisasional adalah kekuatan identifikasi individu terhadap organisasi untuk melibatkan dan mengkaitkan dirinya baik secara afektif, wujud dari sebuah kewajiban (*obligation*) maupun kesediaan untuk berkorban



dalam bentuk biaya (*cost*). Pengukuran menggunakan indikator yang diadopsi dari 6 item oleh Rhodes et. al. (dalam Saks, 2006):

1. Senang bekerja di perusahaan ini sampai masa pensiun
2. Makna personal
3. Merasa masalah perusahaan adalah masalahnya juga
4. Merasa bagian tak terpisahkan dari perusahaan
5. Mengatakan kepada orang lain kebanggan bekerja di perusahaan
6. Merasa ikut memiliki perusahaan

c. Orientasi perusahaan (X3)

Orientasi perusahaan adalah budaya organisasi yang efektif dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai keunggulan bagi nasabah dan serta kinerja unggul yang terus menerus. Pengukuran variabel ini menggunakan empat indikator pada *The Denison Adaptability dimension and Market Orientation* (Denison, 1990 dalam Schalk, 2008:64) yaitu:

a. Melakukan perubahan (*creating change*)

Indikator ini ditunjukkan oleh item pengukuran antara lain: fleksibilitas dan kemudahan untuk perubahan, adopsi yang berkelanjutan, kerjasama untuk membuat perubahan.

b. Fokus pelanggan (*customer focus*)

Indikator ini dapat dijelaskan dengan item: perubahan kebijakan ditentukan oleh keinginan pelanggan, pelanggan mempengaruhi keputusan, pemahaman terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggan.

c. Pembelajaran organisasional (*organizational learning*).

Indikator ini diukur dari beberapa item yaitu: kegagalan sebagai pembelajaran, inovasi dan *risk taking* di dorong dan dihargai, pembelajaran adalah hal terpenting yang ditekankan perusahaan.

d. Kinerja karyawan Bank (Y)

Kinerja layanan dapat didefinisikan sebagai capaian hasil kerja oleh karyawan bank berdasarkan kriteria tertentu yang digunakan untuk menilai produktivitas atau kinerja karyawan tersebut pada perusahaan yang diteliti (Herbold, 2006).

Indikator pengukuran menggunakan model Wibisino (2011) yang meliputi:

a. Penguasaan Teknologi

Yaitu kinerja karyawan dilihat dari aspek penguasaan teknologi untuk menunjang pekerjaannya.

b. Inovasi

Pengukuran terhadap inovasi yang dilakukan antara lain meliputi dampak (*impact*) dan tingkat keberhasilan (*success rate*).

c. Kinerja

Kinerja ini diukur dari perbaikan (*enhancement*) dan pertumbuhan (*growth*).

d. Capaian target

Kinerja pencapaian target untuk menilai sejauh mana pegawai bekerja secara efektif dan efisien.

Seluruh indikator dari variabel yang diteliti menggunakan skala Likert dengan 5 skala pengukuran yaitu skala Likert. Kode skala pengukuran untuk jawaban kuisioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. 1**  
**Skala Pengukuran**

Jawaban	Kode <i>Favor</i>	Kode <i>Unfavor</i>
Sangat Tidak Setuju	1	5
Tidak Setuju	2	4
Netral	3	3
Setuju	4	2
Sangat Setuju	5	1

### 4.3 Populasi dan Sampling

#### 4.3.1 Populasi

Populasi merupakan kumpulan dari keseluruhan pengukuran, obyek atau individu yang sedang dikaji. Statistik tidak membatasi populasi pada sekelompok/kumpulan orang-orang, namun juga bisa mengacu pada seluruh ukuran, hitungan, atau kualitas yang menjadi fokus perhatian suatu kajian. Suatu pengamatan terhadap seluruh anggota populasi disebut sensus (Harinaldi, 2005:2). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di Bank CIMB Niaga baik di kantor cabang, maupun pada kantor cabang pembantu di seluruh wilayah Surabaya. Total populasi karyawan pada bank CIMB Niaga Surabaya mencapai 460 orang.

#### 4.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian, atau *subset* (himpunan bagian) dari suatu populasi. Populasi dapat berisi data dengan jumlah yang besar sehingga akan mengakibatkan kesulitan untuk melakukan kajian terhadap seluruh populasi, oleh sebab itu penelitian dapat dilakukan pada sampelnya saja (Harinaldi, 2005:2).

Metode penentuan ukuran sampel menggunakan perhitungan *Isaac* dan *Michael* dan disajikan dalam tabel 4.1. Pada jumlah populasi (N) sebesar 480 dengan toleransi kesalahan (s) sebesar 0,1 di dapatkan jumlah ukuran sampel sebanyak 173 orang. Metode pengamblan secara *convenience random sampling*.

**Tabel 4. 1**  
**Tabulasi Penentuan Jumlah Sampel berdasarkan Jumlah Populasi**  
**Menggunakan Metode Isaac dan Michael**

N	S		
	1%	5%	10%
10	10	10	10
25	24	23	23
50	47	44	42
100	87	78	73
150	122	105	97
200	154	127	115
300	207	161	147
400	250	186	162
460	272	198	171
<b><u>480</u></b>	279	202	<b><u>173</u></b>
500	285	205	176
1000	399	258	213

Sumber: Sugiyono (2013:126)

#### 4.4 Metode Pengumpulan Data Penelitian

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

a. Kuisisioner

Metode ini merupakan metode pengumpulan data dengan memberikan pernyataan-pernyataan tertulis kepada responden yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian.

b. Dokumentasi

Metode ini dilakukan dengan cara memperoleh informasi dari buku-buku,

referensi, mencari informasi langsung pada internet serta majalah, surat kabar yang berhubungan dengan penelitian ini.

## 4.5 Metode Analisis Data

### 4.5.1 Uji Kualitas Data

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keabsahan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 2013, pp. 144-145). Adapun rumus dari Uji validitas adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\Sigma xy) - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[n(\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2][n(\Sigma y^2) - (\Sigma y)^2]}}$$

Dimana :

r	=	Besarnya Korelasi
n	=	Jumlah Sampel
X	=	Skor Pernyataan Ke-n
Y	=	Jumlah Skor
XY	=	Skor Pernyataan Ke-n Dikali Jumlah Skor

Kriteria validitas pengukuran instrumen menggunakan ketentuan

1. Apabila nilai  $r > r$  kritis atau  $\text{sig} \leq 0,05$ , maka pertanyaan yang diajukan valid
2. Apabila nilai  $r \leq r$  kritis atau  $\text{sig} > 0,05$ , maka pertanyaan yang diajukan tidak valid, masih perlu diadakan perbaikan

#### 4.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabel menunjuk pada tingkat kehandalan sesuatu. Reliabel artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan (Arikunto, 2013, p. 154). Adapun rumus dari uji reliabilitas yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

$$r_1 = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right]$$

Dimana :

$r_1$	= Reliabilitas Instrumen
$k$	= Banyak Butir Pertanyaan Atau Banyak Topik
$\sum \sigma b^2$	= Jumlah Varian Butir
$\sigma t^2$	= Jumlah Varian Total

Kriteria pengujian reliabilitas menggunakan ketentuan sebagai berikut:

1. Apabila nilai  $r_1 \leq 0,60$ , maka instrumen tidak reliabel
2. Apabila nilai  $r_1 \geq 0,60$ , maka instrumen reliabel

#### 4.5.3 Uji Asumsi Klasik

Untuk menguji kelayakan model regresi yang digunakan, maka harus terlebih dahulu memenuhi uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas, uji otokorelasi, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Sebelum dilakukan uji statistik, terlebih dahulu perlu diketahui apakah sampel yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel dependent dan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang valid adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso

&Ashari, 2005, p. 12). Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan P-P (Plot Test). Pengujian normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik distribusi normal. Dasar pengambilan keputusannya adalah :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi (Priyatno, 2008:39). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independennya.

Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas, menurut Santoso (2006:236) :

- a. Besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*

Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah :

- 1) Mempunyai nilai VIF disekitar 1
- 1) Mempunyai angka *tolerance* mendekati 1
- 2) Nilai VIF dapat diperoleh dengan rumus berikut :

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

Besaran korelasi antar variabel independen

Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah :

- 1) Koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (dibawah 0,5). Jika korelasi kuat, terjadi problem multikolinieritas. Menurut

Ghozali (2006:95) dasar pengambilan keputusan :

- 2)  $VIF > 10$  : Antar variabel independen terjadi multikolinieritas
- 3)  $VIF < 10$  : Antar variabel independen tidak terjadi multikolinieritas

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Gejala varian yang tidak sama ini disebut dengan heteroskedastisitas, sedangkan adanya gejala residual yang sama dari satu pengamatan ke pengamatan lain disebut dengan homoskedastisitas. Sebuah model regresi dikatakan baik jika tidak terjadi homoskedastisitas (Santoso, 2006:238).

Menurut Santoso (2006:240) untuk mendeteksi adanya Heteroskedastisitas yaitu : “deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik di atas dimana sumbu X adalah Y yang telah di prediksi, dan sumbu Y adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di studentized”. Maka dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur ( bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas

#### 4.5.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda, dengan bantuan program *Computer Statistical Package*



For Social Science (SPSS) 19 for windows. Analisa ini digunakan untuk mengetahui atau mengukur pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yang dinyatakan dalam bentuk persamaan matematik. Adapun bentuk umum dari persamaan regresi linear berganda secara sistematis adalah sebagai berikut :

Ada tiga persamaan yang dianalisis dan diuji dalam penelitian ini:

$$X_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$$

$$X_3 = \beta_0 + \beta_2 X_1 + \beta_3 X_2 + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + e$$

Dimana :

Y	= Kinerja karyawan
X <sub>1</sub>	= <i>Internal Marketing</i>
X <sub>2</sub>	= Komitmen organisasional
X <sub>3</sub>	= Orientasi perusahaan
β <sub>0</sub>	= Konstanta
β <sub>1</sub> ,...,β <sub>6</sub>	= Koefisien variabel bebas
e	= <i>Estimate of error</i>

#### 4.5.5 Analisis Koefisien Korelasi Berganda dan koefisien determinasi

Analisis koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara variabel, yaitu variabel bebas dengan variabel terikat secara bersama – sama. Rumus yang digunakan dalam analisis koefisien korelasi berganda adalah sebagai berikut :

$$R = \sqrt{\frac{\beta_1(\sum X_1 Y) + \beta_2(\sum X_2 Y) + \beta_3}{\sum XY^2}}$$

Dimana :

R	= Koefisien korelasi
Y	= Kinerja karyawan
X <sub>1</sub>	= <i>Internal Marketing</i>
X <sub>2</sub>	= Komitmen organisasional
X <sub>3</sub>	= Orientasi perusahaan

Adapun penilaiannya dilakukan berdasarkan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika  $R = 1$  atau mendekati 1, terdapat hubungan yang kuat dan positif antara model variabel bebas yang diteliti dengan variabel terikat.
2. Jika  $R = -1$  atau mendekati -1, terdapat hubungan yang kuat dan negatif antara antara model variabel bebas yang diteliti dengan variabel terikat.
3. Jika  $R = 0$  atau mendekati 0, terdapat hubungan yang lemah atau tidak ada hubungan sama sekali antara model antara model variabel bebas yang diteliti dengan variabel terikat.

Analisis koefisien determinasi berganda adalah alat analisis untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas secara simultan (serempak) terhadap naik turunnya variabel terikat. Rumusnya adalah :

$$R^2 = \frac{\beta_1(\sum X_1 Y) + \beta_2(\sum X_2 Y) + \beta_3(\sum X_3 Y)}{\sum XY^2}$$

Dimana :

$R^2$	= Koefisien Determinasi
$Y$	= Kinerja karyawan
$X_1$	= <i>Internal Marketing</i>
$X_2$	= Komitmen organisasional
$X_3$	= Orientasi perusahaan
$\beta_0$	= Konstanta
$\beta_1, \dots, \beta_6$	= Koefisien variabel bebas
$e$	= <i>Estimate of error</i>

#### 4.5.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan meliputi :

1. Analisis Uji t (Uji Secara Parsial)

Uji t adalah pengujian keberartian koefisien regresi parsial yang digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel

terikat. Nilai t hitung secara matematis nilai t hitung dapat dicari dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{se(\beta_i)}$$

Dimana : i adalah koefisien Regresi dan Se merupakan *Standard Error*.

Selanjutnya langkah-langkah dalam uji t ini adalah sebagai berikut:

a. Menentukan hipotesis statistik.

$H_0 : \beta_i = 0$  Variabel bebas ke-i berpengaruh terhadap variabel terikat

$H_1 : \beta_i \neq 0$  Variabel bebas ke-i berpengaruh terhadap variabel terikat

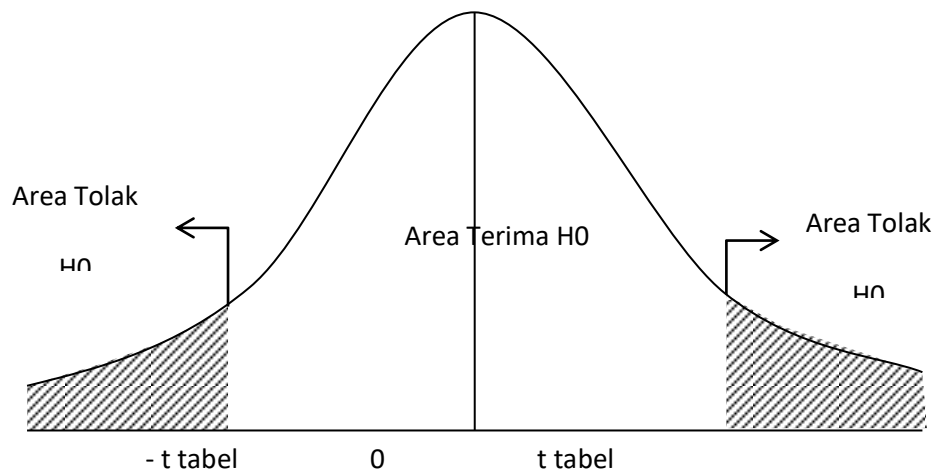
b. Menentukan besaran tingkat kepercayaan dan signifikansi

Pengujian t hitung ini menggunakan derajat kepercayaan (dk) sebesar 95% dengan toleransi alpha ( $\alpha$ ) 0,05. Jumlah sampel diketahui (n) sebesar 130 dengan banyak variabel bebas (k) sebesar 6 dengan demikian *degree of freedom* sebesar (n-k-1) sebanyak 123. Besaran nilai t tabel pada dk 95% dan df 123 dapat diketahui sebesar 1.98.

c. Menentukan pengambilan keputusan uji t (dua sisi)

$H_0$  ditolak jika  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$

$H_0$  diterima jika  $-t_{hitung} \geq -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$



Gambar 4. 1 Area Penolakan dan Penerimaan H0 pada Uji t

## 2. Analisis Uji F (Uji Secara Simultan)

Uji F adalah pengujian keberartian koefisien regresi secara bersama – sama yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Secara matematis nilai  $F_{hitung}$  di dapatkan dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/(k-1)}{(1-R^2)/(n-k)}$$

Adapun langkah-langkah dalam pengujian hipotesis simultan dengan uji F adalah sebagai berikut:

### a. Menentukan hipotesis statistik

$$H_0: R = 0$$

Variabel bebas secara simultan terbukti signifikan berpengaruh terhadap variabel terikat.

$$H_1: R \neq 0$$

Variabel bebas ke-i berpengaruh terhadap variabel terikat

### b. Menentukan derajat kepercayaan dan signifikansi

Pengujian F hitung ini menggunakan derajat kepercayaan ( $dk$ ) sebesar 95% dengan toleransi  $\alpha$  ( $\alpha$ ) 0,05. Jumlah sampel diketahui ( $n$ ) sebesar 91 dengan banyak variabel bebas ( $k$ ) sebesar 6 dengan demikian *degree of freedom* sebesar  $(n-k-1)$  sebanyak 85.

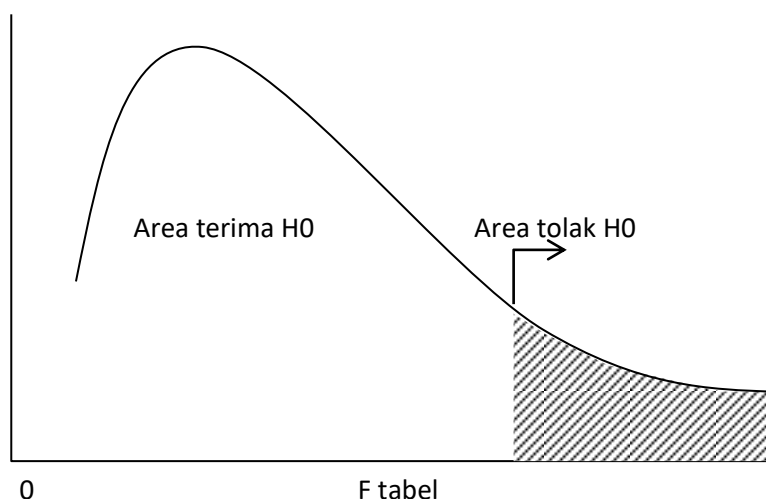
Dengan demikian besaran nilai F tabel pada  $dk$  95%  $df$  1 sebesar 6 dan  $df$  2 sebesar 85 dapat diketahui sebesar 3.72.

c. Menentukan pengambilan keputusan (Uji satu sisi):

$H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$

Area penerimaan dan penolakan  $H_0$  dapat digambarkan dalam distribusi normal uji F sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Area Penerimaan dan Penolakan  $H_0$  Uji F



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, N., Iqbal, N. & Sheeraz, M., 2012. The effect of internal marketing on employee retention in Pakistani Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 2(8), pp. 270-280.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M., 2012. *Internal Marketing: Tools and Concept For Customer-Focus Management*. London: Butterworth Heinemann.
- Arikunto, S., 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Awwad, M. S. & Agti, D. A. M., 2011. The impact of internal marketing on commercial bank's market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), pp. 308-332.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. & Sharma, B., 2001. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, Volume 6, pp. 61-76.
- Berry, L. L., Hensel, J. S. & Burke, M. C., 1976. Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Marketing*, 52(3), pp. 3-14.
- Cahill, D. J., 2010. *Internal Marketing: Your company next stage of growth*. New York: Routledge.
- CIMB, 2014. *CIMB Niaga*. [Online] Available at: <https://www.cimbniaga.com/index.php?ch=consloan&lang=BI> [Accessed 01 01 2014].
- Dewi, G. A. P. R. K., Yasa, N. N. K. & Sukaatmadja, P. G., 2014. Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan dan loyalitas nasabah PT. BPR Hoki di Kabupaten Tabanan. *E-Journal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(5), pp. 257-275.
- Gounaris, S., 2008. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), pp. 400-434.
- Gummesson, E., 1999. Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), pp. 242-249.
- Handoko, T. H., 2008. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Heidjrachman, R. & Husnan, S., 2008. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hidayat, M., 2010. Analisis komitmen (affective, continuance, dan normative) terhadap kualitas pelayanan pengesahan STNK kendaraan bermotor: studi empiris pada kantor

- bersama Samsat di propinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), pp. 11-23.
- Isnadi, D., 2005. *Analisis pengaruh customer relationship marketing terhadap nilai nasabah dan keunggulan produk dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Jumadi, 2014. Pengaruh pemasaran internal dan kualitas layanan internal terhadap kepuasan pelanggan internal: Studi pada industri kepariwisataan di daerah istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, XVII(3), pp. 17-23.
- Jurnalasia, 2014. *CIMB Niaga Pangkas Bunga Kredit Kendaraan*. [Online] Available at: <http://www.jurnalasia.com/2014/12/16/cimb-niaga-pangkas-bunga-kredit-kendaraan/> [Accessed 01 01 2015].
- Kohli, A. & Jaworski, B., 1990. Market Orientation: The construct, research proportions, and managerial implication. *Journal of Marketing*.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Mulyadi, 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem pelipatgandaan kinerja perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Narver, J. & Slater, S., 1990. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*.
- Poor, E. R., Akhlaq, E. M. & Akhavan, M. R., 2013. Evaluate the effect of internal marketing on employees behavior: Case study Guilan Private Insurance Companies. *IJRAS*, 16(1), pp. 134-146.
- Pranowo, K. H., 2012. *influence of internal marketing toward organizational performance with mediating role of organization competences in not for profit organization AISEC Indonesia*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Raharjo, V. N., 2011. Analisis Kinerja Keuangan Bank Sebelum Merger dan Sesudah Merger : Studi kasus pada bank Niaga dan bank Lippo yang Merger menjadi bank CIMB Niaga. *e-journal UAJY*.
- Santoso, B. & Ashari, P., 2005. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: ANDI.
- Schalk, A. P., 2008. Effect of market orientation on business performance: empirical evidence from Ireland. *Marketing and International Business*, pp. 1-129.
- Shah, A., 2014. Internal marketing's effect on employee satisfaction, productivity, product quality, customer satisfaction and firm performance. *American Journal of Management*, 14(4), pp. 33-40.



- Suharini, M., 2008. Persepsi nasabah terhadap penerapan sistem layanan produk dan jasa e-banking. *Bisnis dan Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 15(3), pp. 168-177.
- Vazifehdooost, H., Hooshmand, S. & Dehafarin, E., 2012. The effect of internal marketing and organizational commitment on Bunk Success. *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), pp. 01-15.
- Victory, V. & Dharmayanti, D., 2014. Analisa pengaruh internal marketing terhadap organizational performance dengan rebranding dan market orientation sebagai variabel intervening pada departemen sales & marketing di Hotel Gran Aston Bali Resort. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*, 2(2), pp. 1-10.
- Walker & Ruekert, 1987. Marketing role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, Volume 51, pp. 15-33.
- Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A. & Bibi, S., 2012. Impact of internal marketing on market orientation and business performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), pp. 76-89.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J., 2006. *Service Marketing*. New Delhi: McGraw Hill.

## Lampiran 1: Input Data

resp.	Internal marketing					Komitmen Organisasional						orientasi persh.				Kinerja karyawan					
	x11	x12	x13	x14	x1	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x2	x31	x32	x33	x3	y1	y2	y3	y4	y
1	4	4	4	3	<b>3,75</b>	4	4	4	5	5	4	<b>4,33</b>	5	4	5	<b>4,67</b>	4	3	3	3	<b>3,25</b>
2	4	3	3	4	<b>3,50</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	4	4	<b>3,67</b>	5	4	5	5	<b>4,75</b>
3	3	2	3	3	<b>2,75</b>	2	2	3	2	2	3	<b>2,33</b>	1	1	2	<b>1,33</b>	1	1	2	1	<b>1,25</b>
4	4	5	4	4	<b>4,25</b>	4	5	4	4	4	5	<b>4,33</b>	4	3	3	<b>3,33</b>	4	3	3	4	<b>3,50</b>
5	4	4	5	4	<b>4,25</b>	5	5	5	4	5	4	<b>4,67</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	5	4	5	4	<b>4,50</b>
6	4	4	4	4	<b>4,00</b>	3	4	4	3	3	4	<b>3,50</b>	4	5	4	<b>4,33</b>	4	3	3	3	<b>3,25</b>
7	4	3	4	4	<b>3,75</b>	3	4	3	3	4	3	<b>3,33</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	3	4	<b>3,75</b>
8	2	3	2	2	<b>2,25</b>	2	3	2	3	2	3	<b>2,50</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	2	2	1	2	<b>1,75</b>
9	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	5	5	4	<b>4,67</b>	4	3	3	4	<b>3,50</b>
10	3	3	4	3	<b>3,25</b>	4	5	4	4	4	5	<b>4,33</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	5	5	4	5	<b>4,75</b>
11	5	4	5	5	<b>4,75</b>	3	4	3	3	4	4	<b>3,50</b>	5	4	5	<b>4,67</b>	4	4	4	4	<b>4,00</b>
12	4	4	5	4	<b>4,25</b>	4	4	4	4	5	5	<b>4,33</b>	4	5	4	<b>4,33</b>	4	4	4	4	<b>4,00</b>
13	3	3	3	3	<b>3,00</b>	5	5	5	5	5	4	<b>4,83</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	3	4	3	4	<b>3,50</b>
14	4	4	3	3	<b>3,50</b>	5	4	4	4	4	5	<b>4,33</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	4	4	<b>4,00</b>
15	2	3	2	3	<b>2,50</b>	3	2	2	2	3	3	<b>2,50</b>	1	2	1	<b>1,33</b>	3	3	3	2	<b>2,75</b>
16	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	5	4	4	5	4	<b>4,33</b>	3	3	4	<b>3,33</b>	5	4	4	5	<b>4,50</b>
17	3	4	3	4	<b>3,50</b>	4	5	4	5	4	4	<b>4,33</b>	5	5	4	<b>4,67</b>	4	5	4	5	<b>4,50</b>
18	4	3	3	3	<b>3,25</b>	4	4	3	4	3	3	<b>3,50</b>	3	4	3	<b>3,33</b>	5	5	4	4	<b>4,50</b>
19	4	4	3	4	<b>3,75</b>	4	3	3	4	4	3	<b>3,50</b>	3	4	3	<b>3,33</b>	4	4	4	4	<b>4,00</b>
20	4	5	5	4	<b>4,50</b>	4	3	4	4	4	4	<b>3,83</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	4	5	4	4	<b>4,25</b>
21	3	4	4	4	<b>3,75</b>	5	4	4	5	4	5	<b>4,50</b>	3	4	4	<b>3,67</b>	5	4	4	4	<b>4,25</b>
22	4	4	4	5	<b>4,25</b>	5	4	4	4	5	4	<b>4,33</b>	5	5	4	<b>4,67</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
23	4	4	5	4	<b>4,25</b>	4	4	4	5	4	4	<b>4,17</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	3	4	4	4	<b>3,75</b>
24	3	4	4	3	<b>3,50</b>	4	3	3	4	3	3	<b>3,33</b>	4	4	3	<b>3,67</b>	5	5	5	5	<b>5,00</b>
25	5	4	4	5	<b>4,50</b>	4	5	5	4	5	5	<b>4,67</b>	4	4	5	<b>4,33</b>	5	5	5	5	<b>5,00</b>
26	3	3	4	3	<b>3,25</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
27	4	4	3	4	<b>3,75</b>	3	4	3	4	3	3	<b>3,33</b>	4	3	4	<b>3,67</b>	3	3	4	3	<b>3,25</b>
28	4	3	3	4	<b>3,50</b>	4	4	5	5	5	4	<b>4,50</b>	4	4	5	<b>4,33</b>	5	4	4	5	<b>4,50</b>
29	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	2	3	3	<b>2,67</b>	4	3	3	3	<b>3,25</b>
30	4	4	3	4	<b>3,75</b>	4	3	3	4	3	4	<b>3,50</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	4	4	4	4	<b>4,00</b>
31	4	4	3	4	<b>3,75</b>	4	4	4	5	5	5	<b>4,50</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
32	4	5	4	4	<b>4,25</b>	5	4	5	4	4	4	<b>4,33</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	5	4	<b>4,25</b>
33	3	3	2	2	<b>2,50</b>	1	1	1	2	1	1	<b>1,17</b>	2	3	2	<b>2,33</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
34	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
35	5	5	4	5	<b>4,75</b>	5	4	4	4	4	5	<b>4,33</b>	4	5	4	<b>4,33</b>	4	4	5	5	<b>4,50</b>
36	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	4	3	3	<b>3,17</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	4	3	4	3	<b>3,50</b>

resp.	Internal marketing				Komitmen Organisasional							orientasi persh.				Kinerja karyawan					
	x11	x12	x13	x14	x1	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x2	x31	x32	x33	x3	y1	y2	y3	y4	y
37	5	5	5	4	4,75	3	3	3	3	3	4	3,17	5	4	4	4,33	4	5	4	4	4,25
38	4	4	4	3	3,75	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	5	5	5	5	5,00
39	3	4	3	4	3,50	3	3	3	3	3	3	3,00	4	5	4	4,33	3	4	4	3	3,50
40	4	4	4	4	4,00	5	5	4	5	5	4	4,67	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00
41	3	2	2	3	2,50	2	3	3	2	2	3	2,50	3	3	3	3,00	2	2	3	3	2,50
42	3	4	4	4	3,75	3	3	3	4	3	4	3,33	3	4	3	3,33	3	4	4	4	3,75
43	3	3	3	3	3,00	2	2	2	2	2	2	2,00	1	1	1	1,00	3	2	3	2	2,50
44	4	5	4	4	4,25	5	5	4	4	5	5	4,67	4	4	4	4,00	5	5	4	4	4,50
45	4	4	4	4	4,00	3	4	3	3	4	4	3,50	5	5	4	4,67	4	5	5	4	4,50
46	3	2	3	3	2,75	3	3	3	3	3	2	2,83	3	3	3	3,00	2	2	2	2	2,00
47	3	3	3	3	3,00	2	2	2	2	3	2	2,17	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00
48	4	5	4	4	4,25	4	5	5	5	4	5	4,67	4	5	4	4,33	4	5	4	5	4,50
49	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	4	3	3,83	4	4	4	4,00	4	5	4	5	4,50
50	5	5	5	5	5,00	3	3	4	4	3	3	3,33	4	4	5	4,33	3	4	3	4	3,50
51	3	3	3	3	3,00	3	2	2	3	3	2	2,50	3	3	2	2,67	3	3	4	3	3,25
52	3	4	3	3	3,25	4	4	4	4	4	4	4,00	4	3	3	3,33	5	5	4	5	4,75
53	4	4	5	5	4,50	4	3	3	3	3	3	3,17	3	3	3	3,00	5	4	5	5	4,75
54	4	5	4	4	4,25	3	3	3	3	3	3	3,00	5	5	4	4,67	4	3	3	4	3,50
55	2	3	2	3	2,50	3	2	2	2	3	3	2,50	1	1	2	1,33	3	3	2	2	2,50
56	3	3	3	3	3,00	4	4	5	4	4	5	4,33	4	3	3	3,33	4	4	5	4	4,25
57	3	2	3	3	2,75	3	3	2	2	3	3	2,67	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00
58	3	3	3	3	3,00	3	2	2	2	3	2	2,33	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00
59	2	3	2	3	2,50	2	2	3	3	2	3	2,50	2	2	3	2,33	2	1	1	2	1,50
60	4	4	3	3	3,50	5	5	4	4	5	5	4,67	3	3	3	3,00	3	3	2	3	2,75
61	3	3	3	3	3,00	2	3	2	3	3	3	2,67	3	3	3	3,00	3	3	2	3	2,75
62	5	4	4	4	4,25	3	4	4	4	4	4	3,83	3	3	3	3,00	4	4	4	4	4,00
63	3	3	3	3	3,00	3	2	3	3	3	3	2,83	2	3	2	2,33	2	2	2	2	2,00
64	4	4	3	4	3,75	3	4	3	3	3	3	3,17	3	4	3	3,33	3	4	4	4	3,75
65	4	5	4	4	4,25	5	4	5	4	4	5	4,50	5	5	4	4,67	3	4	3	4	3,50
66	3	4	4	3	3,50	4	4	4	5	5	4	4,33	4	5	4	4,33	4	4	5	4	4,25
67	4	4	4	5	4,25	3	3	3	3	4	3	3,17	3	3	3	3,00	5	4	5	5	4,75
68	5	4	5	4	4,50	3	3	3	4	4	3	3,33	4	3	3	3,33	3	4	3	3	3,25
69	3	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3	4	3,50	3	4	3	3,33	5	5	4	5	4,75
70	5	5	4	4	4,50	5	4	5	4	5	4	4,50	4	4	5	4,33	3	4	3	3	3,25
71	4	3	4	3	3,50	4	3	3	4	3	3	3,33	5	5	4	4,67	4	5	4	4	4,25
72	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3	3,00	3	4	4	3,67	3	4	4	3	3,50
73	4	5	4	5	4,50	4	5	4	5	5	4	4,50	5	4	5	4,67	4	5	4	5	4,50
74	4	4	3	3	3,50	5	5	5	4	4	4	4,50	3	4	3	3,33	5	5	4	5	4,75

resp.	Internal marketing				Komitmen Organisasional								orientasi persh.				Kinerja karyawan				
	x11	x12	x13	x14	x1	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x2	x31	x32	x33	x3	y1	y2	y3	y4	y
75	3	4	4	4	<b>3,75</b>	5	5	4	4	5	4	<b>4,50</b>	4	4	5	<b>4,33</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
76	4	4	4	4	<b>4,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	4	3	<b>3,33</b>	4	4	3	4	<b>3,75</b>
77	3	2	3	2	<b>2,50</b>	1	1	2	1	2	2	<b>1,50</b>	2	3	3	<b>2,67</b>	3	3	2	3	<b>2,75</b>
78	2	2	2	3	<b>2,25</b>	3	3	3	2	2	3	<b>2,67</b>	3	2	3	<b>2,67</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
79	2	3	3	2	<b>2,50</b>	3	2	2	3	2	2	<b>2,33</b>	3	2	2	<b>2,33</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
80	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	3	4	<b>3,67</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
81	3	3	3	3	<b>3,00</b>	5	4	4	5	5	5	<b>4,67</b>	3	4	4	<b>3,67</b>	3	4	4	3	<b>3,50</b>
82	4	3	4	3	<b>3,50</b>	3	3	3	2	2	2	<b>2,50</b>	2	3	3	<b>2,67</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
83	3	3	2	2	<b>2,50</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	4	3	<b>3,33</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
84	4	4	4	5	<b>4,25</b>	5	5	5	4	5	4	<b>4,67</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	5	4	5	5	<b>4,75</b>
85	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	5	4	5	<b>4,67</b>	4	3	4	4	<b>3,75</b>
86	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	2	2	3	<b>2,33</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
87	2	3	2	2	<b>2,25</b>	3	4	3	4	3	4	<b>3,50</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
88	5	5	5	4	<b>4,75</b>	5	4	5	5	4	5	<b>4,67</b>	5	4	5	<b>4,67</b>	3	3	4	4	<b>3,50</b>
89	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	3	3	3	4	<b>3,25</b>
90	3	3	3	3	<b>3,00</b>	2	2	2	2	3	3	<b>2,33</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
91	4	3	4	4	<b>3,75</b>	4	4	4	3	3	4	<b>3,67</b>	3	4	3	<b>3,33</b>	5	4	4	4	<b>4,25</b>
92	5	4	5	4	<b>4,50</b>	4	3	4	3	4	3	<b>3,50</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	5	5	5	5	<b>5,00</b>
93	4	5	5	5	<b>4,75</b>	4	5	4	4	5	5	<b>4,50</b>	3	3	4	<b>3,33</b>	3	4	3	4	<b>3,50</b>
94	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	4	3	3	3	<b>3,17</b>	3	3	2	<b>2,67</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
95	4	3	4	4	<b>3,75</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	5	<b>4,33</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
96	5	5	5	4	<b>4,75</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	4	3	4	4	<b>3,75</b>
97	4	4	3	3	<b>3,50</b>	5	4	4	5	4	5	<b>4,50</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	4	3	<b>3,75</b>
98	3	3	2	2	<b>2,50</b>	3	3	2	3	3	3	<b>2,83</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
99	3	3	2	2	<b>2,50</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	2	3	2	3	<b>2,50</b>
100	3	4	4	4	<b>3,75</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	3	3	<b>3,33</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
101	3	4	4	4	<b>3,75</b>	4	4	3	4	4	4	<b>3,83</b>	5	5	5	<b>5,00</b>	4	4	5	5	<b>4,50</b>
102	4	3	4	4	<b>3,75</b>	3	3	4	4	4	4	<b>3,67</b>	4	4	5	<b>4,33</b>	5	4	5	5	<b>4,75</b>
103	3	3	3	4	<b>3,25</b>	4	4	4	4	5	4	<b>4,17</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	4	4	4	<b>3,75</b>
104	2	2	3	3	<b>2,50</b>	3	3	2	3	2	3	<b>2,67</b>	2	1	2	<b>1,67</b>	3	2	2	3	<b>2,50</b>
105	2	2	3	2	<b>2,25</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
106	3	3	4	4	<b>3,50</b>	4	4	5	4	4	5	<b>4,33</b>	5	5	4	<b>4,67</b>	5	5	4	4	<b>4,50</b>
107	3	3	2	3	<b>2,75</b>	2	2	1	2	1	1	<b>1,50</b>	3	3	2	<b>2,67</b>	2	2	2	2	<b>2,00</b>
108	3	3	3	2	<b>2,75</b>	3	3	3	2	3	2	<b>2,67</b>	2	2	3	<b>2,33</b>	2	2	3	3	<b>2,50</b>
109	3	4	4	3	<b>3,50</b>	5	4	4	4	5	5	<b>4,50</b>	4	5	5	<b>4,67</b>	5	5	4	5	<b>4,75</b>
110	2	2	3	3	<b>2,50</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	2	3	2	<b>2,33</b>	5	4	4	4	<b>4,25</b>
111	5	5	5	5	<b>5,00</b>	5	5	4	5	4	5	<b>4,67</b>	3	4	4	<b>3,67</b>	4	5	5	5	<b>4,75</b>
112	2	3	3	3	<b>2,75</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	2	2	<b>2,33</b>	3	3	4	3	<b>3,25</b>

resp.	Internal marketing				Komitmen Organisasional						orientasi persh.				Kinerja karyawan						
	x11	x12	x13	x14	x1	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x2	x31	x32	x33	x3	y1	y2	y3	y4	y
113	5	5	4	5	<b>4,75</b>	4	3	4	3	3	3	<b>3,33</b>	4	5	4	<b>4,33</b>	4	4	5	5	<b>4,50</b>
114	3	3	3	2	<b>2,75</b>	2	3	3	2	2	3	<b>2,50</b>	2	3	2	<b>2,33</b>	2	3	3	2	<b>2,50</b>
115	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	4	4	3	4	4	<b>3,67</b>	4	3	3	<b>3,33</b>	3	4	3	4	<b>3,50</b>
116	2	2	3	3	<b>2,50</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	2	3	2	<b>2,33</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
117	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	2	3	<b>2,67</b>	3	4	4	3	<b>3,50</b>
118	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	5	5	4	4	4	<b>4,33</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	4	5	4	4	<b>4,25</b>
119	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	2	2	3	<b>2,33</b>	3	3	3	2	<b>2,75</b>
120	5	4	4	4	<b>4,25</b>	3	4	4	3	3	4	<b>3,50</b>	5	5	5	<b>5,00</b>	5	5	5	5	<b>5,00</b>
121	3	3	2	3	<b>2,75</b>	2	3	3	2	2	2	<b>2,33</b>	2	1	2	<b>1,67</b>	3	3	3	2	<b>2,75</b>
122	4	4	5	4	<b>4,25</b>	3	4	4	4	3	4	<b>3,67</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	4	5	4	5	<b>4,50</b>
123	3	4	4	4	<b>3,75</b>	4	4	5	4	4	4	<b>4,17</b>	4	3	3	<b>3,33</b>	3	3	4	4	<b>3,50</b>
124	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	4	3	3	3	<b>3,50</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	5	4	5	4	<b>4,50</b>
125	2	3	3	3	<b>2,75</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	2	3	3	<b>2,67</b>	2	3	3	2	<b>2,50</b>
126	5	4	5	4	<b>4,50</b>	4	4	4	5	5	4	<b>4,33</b>	4	5	5	<b>4,67</b>	4	5	5	4	<b>4,50</b>
127	3	3	2	3	<b>2,75</b>	3	2	3	2	2	2	<b>2,33</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	2	2	2	2	<b>2,00</b>
128	5	4	4	4	<b>4,25</b>	5	4	5	5	4	4	<b>4,50</b>	5	4	5	<b>4,67</b>	4	4	5	4	<b>4,25</b>
129	3	3	3	2	<b>2,75</b>	2	2	3	3	3	2	<b>2,50</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	2	2	<b>2,50</b>
130	4	3	3	4	<b>3,50</b>	4	3	4	3	3	3	<b>3,33</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	5	4	4	5	<b>4,50</b>
131	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
132	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	3	3	3	4	<b>3,50</b>	3	4	4	<b>3,67</b>	4	3	3	4	<b>3,50</b>
133	3	2	2	3	<b>2,50</b>	2	3	3	3	2	2	<b>2,50</b>	2	3	3	<b>2,67</b>	2	3	3	3	<b>2,75</b>
134	4	4	3	4	<b>3,75</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	5	5	4	<b>4,67</b>	5	5	4	4	<b>4,50</b>
135	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	4	5	5	4	<b>4,33</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	5	4	4	4	<b>4,25</b>
136	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	2	2	2	<b>2,50</b>	4	5	5	<b>4,67</b>	5	5	4	5	<b>4,75</b>
137	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	2	2	3	2	2	<b>2,33</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
138	3	2	2	2	<b>2,25</b>	3	3	2	3	3	2	<b>2,67</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	2	3	3	3	<b>2,75</b>
139	5	4	4	4	<b>4,25</b>	4	4	5	4	5	4	<b>4,33</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	4	5	<b>4,25</b>
140	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	3	3	3	4	<b>3,50</b>	3	3	2	<b>2,67</b>	4	3	4	3	<b>3,50</b>
141	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	4	3	<b>3,33</b>	4	3	3	3	<b>3,25</b>
142	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	4	4	4	3	3	<b>3,50</b>	4	3	3	<b>3,33</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
143	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	3	4	<b>3,67</b>	3	4	3	4	<b>3,50</b>
144	3	2	2	3	<b>2,50</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
145	4	3	4	3	<b>3,50</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	4	4	<b>3,67</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
146	5	5	4	4	<b>4,50</b>	5	4	4	4	5	4	<b>4,33</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	5	4	4	4	<b>4,25</b>
147	3	3	3	3	<b>3,00</b>	2	3	2	2	3	3	<b>2,50</b>	2	2	3	<b>2,33</b>	3	2	2	2	<b>2,25</b>
148	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
149	2	3	3	3	<b>2,75</b>	2	3	3	2	2	2	<b>2,33</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	2	2	3	<b>2,50</b>
150	3	2	2	3	<b>2,50</b>	2	3	2	3	2	3	<b>2,50</b>	3	2	2	<b>2,33</b>	2	2	2	2	<b>2,00</b>

resp.	Internal marketing				Komitmen Organisasional						orientasi persh.				Kinerja karyawan						
	x11	x12	x13	x14	x1	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x2	x31	x32	x33	x3	y1	y2	y3	y4	y
151	3	3	3	3	<b>3,00</b>	2	3	3	3	3	3	<b>2,83</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	4	3	4	<b>3,50</b>
152	4	5	5	4	<b>4,50</b>	4	3	4	3	4	3	<b>3,50</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	4	4	5	5	<b>4,50</b>
153	3	4	4	4	<b>3,75</b>	5	5	5	4	5	4	<b>4,67</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	5	4	4	5	<b>4,50</b>
154	5	4	5	4	<b>4,50</b>	3	3	3	3	4	3	<b>3,17</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	4	3	3	3	<b>3,25</b>
155	3	2	3	2	<b>2,50</b>	3	3	2	2	2	3	<b>2,50</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	3	4	<b>3,75</b>
156	3	4	3	3	<b>3,25</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	5	4	4	<b>4,33</b>	4	5	4	4	<b>4,25</b>
157	5	4	5	4	<b>4,50</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	4	<b>3,33</b>	4	3	3	4	<b>3,50</b>
158	3	2	3	3	<b>2,75</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	4	<b>3,33</b>	2	2	2	3	<b>2,25</b>
159	3	2	3	2	<b>2,50</b>	1	2	1	2	1	1	<b>1,33</b>	3	2	3	<b>2,67</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
160	3	3	3	3	<b>3,00</b>	5	4	4	5	4	4	<b>4,33</b>	4	3	4	<b>3,67</b>	5	5	5	5	<b>5,00</b>
161	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	4	3	4	3	4	<b>3,50</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
162	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	4	5	4	<b>4,33</b>	4	5	5	4	<b>4,50</b>
163	3	4	4	4	<b>3,75</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	<b>3,00</b>
164	3	3	4	3	<b>3,25</b>	5	4	4	5	5	5	<b>4,67</b>	5	5	4	<b>4,67</b>	5	5	5	5	<b>5,00</b>
165	4	5	5	4	<b>4,50</b>	4	5	5	4	4	5	<b>4,50</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	5	5	4	5	<b>4,75</b>
166	5	5	5	5	<b>5,00</b>	4	3	3	4	4	3	<b>3,50</b>	4	4	4	<b>4,00</b>	5	4	5	4	<b>4,50</b>
167	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	4	4	4	3	<b>3,75</b>
168	2	2	3	2	<b>2,25</b>	1	1	2	2	1	1	<b>1,33</b>	3	2	3	<b>2,67</b>	2	1	1	2	<b>1,50</b>
169	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	2	3	3	3	3	<b>2,83</b>	2	3	2	<b>2,33</b>	2	3	2	3	<b>2,50</b>
170	4	4	4	4	<b>4,00</b>	3	3	3	4	4	3	<b>3,33</b>	5	5	4	<b>4,67</b>	3	4	3	4	<b>3,50</b>
171	2	3	3	3	<b>2,75</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	1	2	2	<b>1,67</b>	3	2	3	2	<b>2,50</b>
172	5	4	5	4	<b>4,50</b>	4	3	3	3	3	4	<b>3,33</b>	3	3	3	<b>3,00</b>	5	4	4	4	<b>4,25</b>
173	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	3	3	3	3	3	<b>3,00</b>	3	2	3	<b>2,67</b>	5	4	5	4	<b>4,50</b>

## Lampiran 2: Uji Validitas

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .
```

### Correlations

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

**Correlations**

		x11	x12	x13	x14	Internal Marketing (x1)
x11	Pearson Correlation	1	,709**	,719**	,712**	,886**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	173	173	173	173	173
x12	Pearson Correlation	,709**	1	,709**	,729**	,889**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	173	173	173	173	173
x13	Pearson Correlation	,719**	,709**	1	,713**	,888**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	173	173	173	173	173
x14	Pearson Correlation	,712**	,729**	,713**	1	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	173	173	173	173	173
Internal Marketing (x1)	Pearson Correlation	,886**	,889**	,888**	,884**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	173	173	173	173	173

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=x21 x22 x23 x24 x25 x26 x2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .
```

### Correlations

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

## Correlations

		x21	x22	x23	x24	x25	x26	Komitmen Organisasional (X2)
x21	Pearson Correlation	1	,750**	,767**	,760**	,798**	,761**	,902**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	173	173	173	173	173	173	173
x22	Pearson Correlation	,750**	1	,777**	,733**	,758**	,801**	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	173	173	173	173	173	173	173
x23	Pearson Correlation	,767**	,777**	1	,713**	,753**	,753**	,886**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	173	173	173	173	173	173	173
x24	Pearson Correlation	,760**	,733**	,713**	1	,775**	,747**	,880**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	173	173	173	173	173	173	173
x25	Pearson Correlation	,798**	,758**	,753**	,775**	1	,767**	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	173	173	173	173	173	173	173
x26	Pearson Correlation	,761**	,801**	,753**	,747**	,767**	1	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	173	173	173	173	173	173	173
Komitmen Organisasional (X2)	Pearson Correlation	,902**	,896**	,886**	,880**	,906**	,899**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	173	173	173	173	173	173	173

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x31 x32 x33 x3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .

```

## Correlations

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

## Correlations

		x31	x32	x33	Orientasi Perusahaan (X3)
x31	Pearson Correlation	1	,756**	,767**	,925**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	173	173	173	173
x32	Pearson Correlation	,756**	1	,728**	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	173	173	173	173
x33	Pearson Correlation	,767**	,728**	1	,905**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	173	173	173	173
Orientasi Perusahaan (X3)	Pearson Correlation	,925**	,909**	,905**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	173	173	173	173

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y

```



/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE .

## Correlations

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

### Correlations

		y1	y2	y3	y4	Kinerja Pegawai (Y)
y1	Pearson Correlation	1	,747**	,752**	,792**	,905**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	173	173	173	173	173
y2	Pearson Correlation	,747**	1	,762**	,809**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	173	173	173	173	173
y3	Pearson Correlation	,752**	,762**	1	,756**	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	173	173	173	173	173
y4	Pearson Correlation	,792**	,809**	,756**	1	,923**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	173	173	173	173	173
Kinerja Pegawai (Y)	Pearson Correlation	,905**	,912**	,899**	,923**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	173	173	173	173	173

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 3: Uji Reliabilitas

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x11 x12 x13 x14
/SCALE('Internal Marketing') ALL/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

### Scale: Internal Marketing

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	173	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	173	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x21 x22 x23 x24 x25 x26
/SCALE('Komitmen organisasional') ALL/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

### Scale: Komitmen organisasional

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	173	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	173	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,950	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x31 x32 x33
/SCALE('Orientasi Perusahaan') ALL/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability**

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

**Scale: Orientasi Perusahaan****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	173	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	173	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4
/SCALE('Kinerja karyawan') ALL/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability**

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

**Scale: Kinerja karyawan****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	173	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	173	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	4

## Lampiran 4: Regresi Linier Sederhana (Persamaan I)

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT x2
  /METHOD=ENTER x1
  /RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
  /SAVE RESID .

```

### Regression

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Komitmen Organisasional (X2)	3,3776	,81171	173
Internal Marketing (x1)	3,4350	,73218	173

#### Correlations

		Komitmen Organisasional (X2)	Internal Marketing (x1)
Pearson Correlation	Komitmen Organisasional (X2)	1,000	,577
	Internal Marketing (x1)	,577	1,000
Sig. (1-tailed)	Komitmen Organisasional (X2)	.	,000
	Internal Marketing (x1)	,000	.
N	Komitmen Organisasional (X2)	173	173
	Internal Marketing (x1)	173	173

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Internal Marketing (x1)	.	Enter

- All requested variables entered.
- Dependent Variable: Komitmen Organisasional (X2)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,577 <sup>a</sup>	,333	,329	,66504	2,120

- a. Predictors: (Constant), Internal Marketing (x1)  
 b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional (X2)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,697	1	37,697	85,234	,000 <sup>a</sup>
	Residual	75,630	171	,442		
	Total	113,327	172			

- a. Predictors: (Constant), Internal Marketing (x1)  
 b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional (X2)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,181	,243		4,857	,000					
	Internal Marketing (x1)	,639	,069	,577	9,232	,000	,577	,577	,577	1,000	1,000

- a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional (X2)

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Internal Marketing (x1)
1	1	1,978	1,000	,01	,01
	2	,022	9,515	,99	,99

- a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional (X2)

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

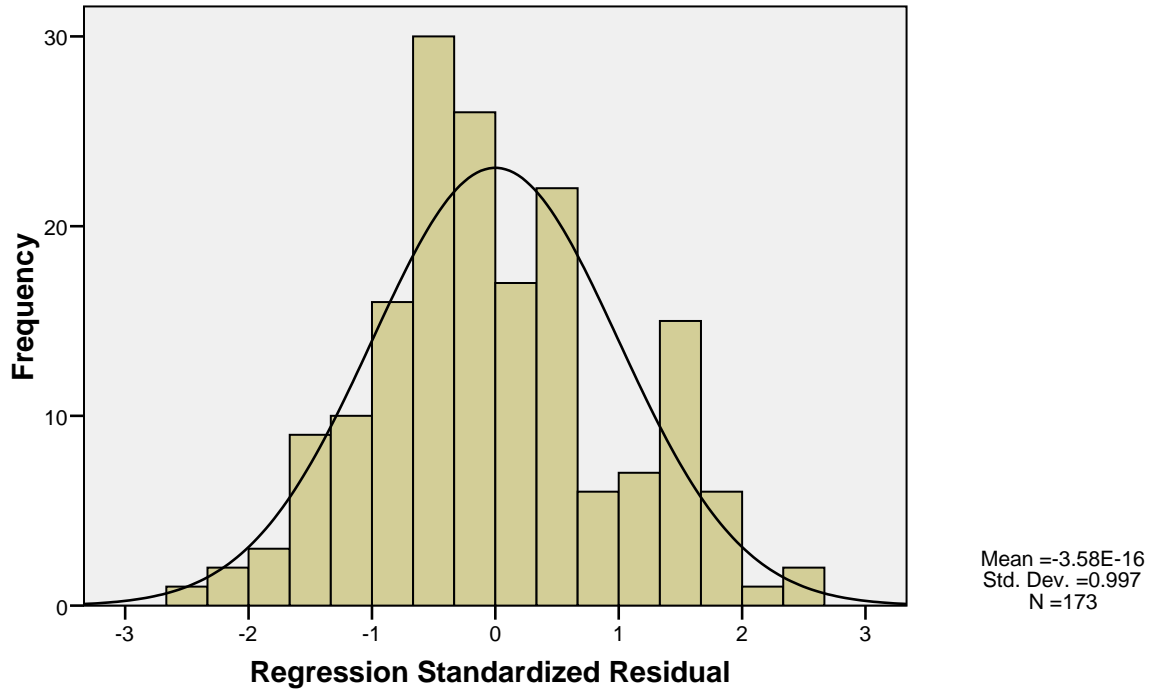
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,6200	4,3783	3,3776	,46816	173
Residual	-1,61316	1,73381	,00000	,66310	173
Std. Predicted Value	-1,618	2,138	,000	1,000	173
Std. Residual	-2,426	2,607	,000	,997	173

- a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional (X2)

**Charts**

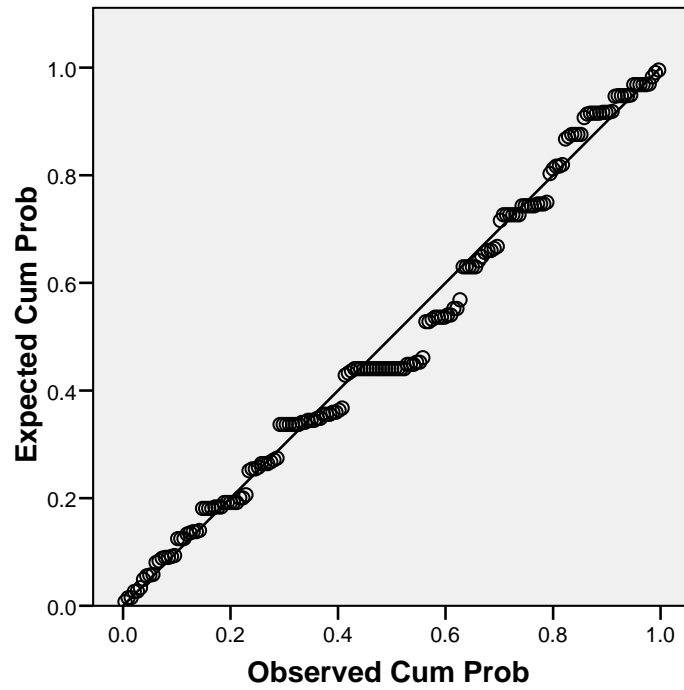
### Histogram

Dependent Variable: Komitmen Organisasional (X2)



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Komitmen Organisasional (X2)





## Lampiran 5: Regresi Linier Berganda (Persamaan II)

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT x3
  /METHOD=ENTER x1 x2
  /RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
  /SAVE RESID .

```

### Regression

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Orientasi Perusahaan (X3)	3,4104	,83788	173
Internal Marketing (x1)	3,4350	,73218	173
Komitmen Organisasional (X2)	3,3776	,81171	173

#### Correlations

		Orientasi Perusahaan (X3)	Internal Marketing (x1)	Komitmen Organisasional (X2)
Pearson Correlation	Orientasi Perusahaan (X3)	1,000	,566	,537
	Internal Marketing (x1)	,566	1,000	,577
	Komitmen Organisasional (X2)	,537	,577	1,000
Sig. (1-tailed)	Orientasi Perusahaan (X3)	.	,000	,000
	Internal Marketing (x1)	,000	.	,000
	Komitmen Organisasional (X2)	,000	,000	.
N	Orientasi Perusahaan (X3)	173	173	173
	Internal Marketing (x1)	173	173	173
	Komitmen Organisasional (X2)	173	173	173

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasional (X2), Internal Marketing (x1) <sup>b</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Orientasi Perusahaan (X3)

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,622 <sup>a</sup>	,387	,379	,66012	2,025

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Internal Marketing (x1)

b. Dependent Variable: Orientasi Perusahaan (X3)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,672	2	23,336	53,554	,000 <sup>a</sup>
	Residual	74,078	170	,436		
	Total	120,750	172			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Internal Marketing (x1)

b. Dependent Variable: Orientasi Perusahaan (X3)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,802	,258		3,113	,002					
	Internal Marketing (x1)	,439	,084	,384	5,220	,000	,566	,372	,314	,667	1,498
	Komitmen Organisasional (X2)	,326	,076	,315	4,290	,000	,537	,313	,258	,667	1,498

a. Dependent Variable: Orientasi Perusahaan (X3)

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Internal Marketing (x1)	Komitmen Organisasional (X2)
1	1	2,953	1,000	,00	,00	,00
	2	,028	10,350	,74	,00	,60
	3	,019	12,391	,25	,99	,39

a. Dependent Variable: Orientasi Perusahaan (X3)

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

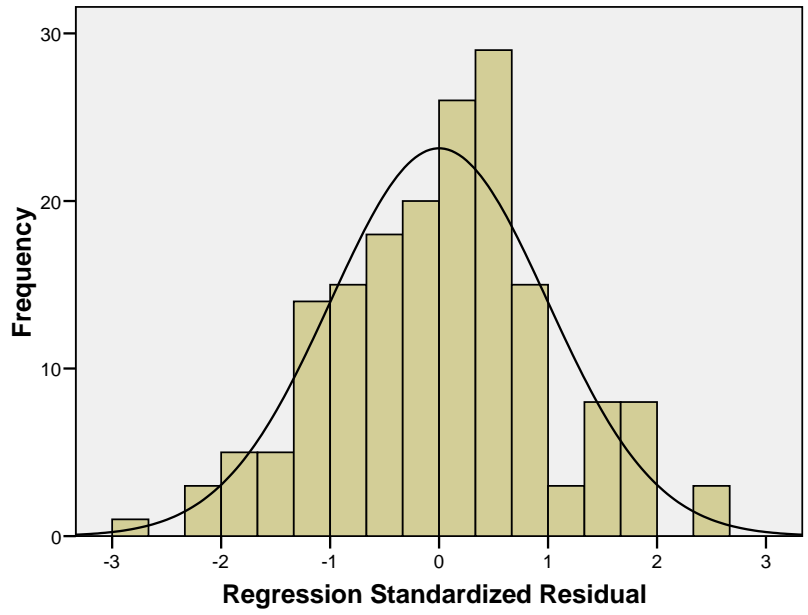
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,2242	4,5176	3,4104	,52091	173
Residual	-1,77076	1,73310	,00000	,65627	173
Std. Predicted Value	-2,277	2,125	,000	1,000	173
Std. Residual	-2,683	2,625	,000	,994	173

a. Dependent Variable: Orientasi Perusahaan (X3)

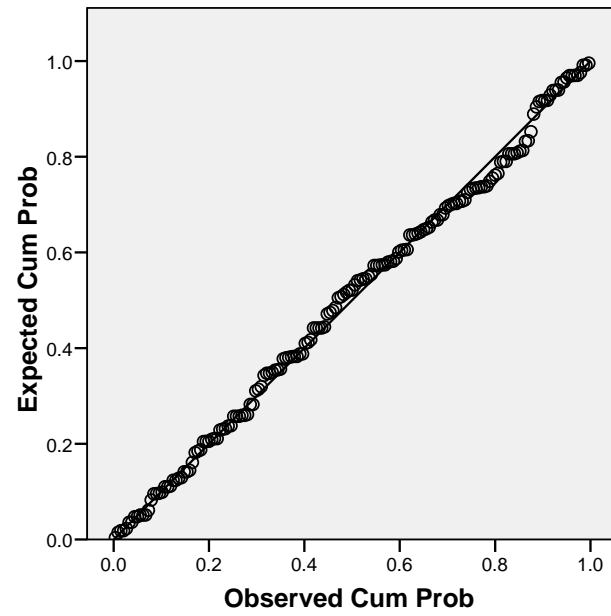
# Charts

## Histogram

Dependent Variable: Orientasi Perusahaan (X3)



Mean =-1.11E-15  
Std. Dev. =0.994  
N =173

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual****Dependent Variable: Orientasi Perusahaan (X3)**

## Lampiran 6: Regresi Linier Berganda (Persamaan III)

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y
  /METHOD=ENTER x1 x2 x3
  /RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
  /SAVE RESID .

```

### Regression

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai (Y)	3,5766	,85648	173
Internal Marketing (x1)	3,4350	,73218	173
Komitmen Organisasional (X2)	3,3776	,81171	173
Orientasi Perusahaan (X3)	3,4104	,83788	173

#### Correlations

		Kinerja Pegawai (Y)	Internal Marketing (x1)	Komitmen Organisasional (X2)	Orientasi Perusahaan (X3)
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai (Y)	1,000	,569	,600	,577
	Internal Marketing (x1)	,569	1,000	,577	,566
	Komitmen Organisasional (X2)	,600	,577	1,000	,537
	Orientasi Perusahaan (X3)	,577	,566	,537	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai (Y)	.	,000	,000	,000
	Internal Marketing (x1)	,000	.	,000	,000
	Komitmen Organisasional (X2)	,000	,000	.	,000
	Orientasi Perusahaan (X3)	,000	,000	,000	.
N	Kinerja Pegawai (Y)	173	173	173	173
	Internal Marketing (x1)	173	173	173	173
	Komitmen Organisasional (X2)	173	173	173	173
	Orientasi Perusahaan (X3)	173	173	173	173

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Orientasi Perusahaan (X3), Komitmen Organisasional (X2), Internal Marketing (x1) <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

**Model Summary<sup>p</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,694 <sup>a</sup>	,481	,472	,62249	2,034

- a. Predictors: (Constant), Orientasi Perusahaan (X3), Komitmen Organisasional (X2), Internal Marketing (x1)
- b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,687	3	20,229	52,205	,000 <sup>a</sup>
	Residual	65,486	169	,387		
	Total	126,173	172			

- a. Predictors: (Constant), Orientasi Perusahaan (X3), Komitmen Organisasional (X2), Internal Marketing (x1)
- b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,557	,250		2,231	,027					
	Internal Marketing (x1)	,267	,085	,228	3,122	,002	,569	,234	,173	,575	1,739
	Komitmen Organisasional (X2)	,337	,075	,320	4,477	,000	,600	,326	,248	,602	1,661
	Orientasi Perusahaan (X3)	,282	,072	,276	3,906	,000	,577	,288	,216	,613	1,630

- a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

**Collinearity Diagnostic<sup>c</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Internal Marketing (x1)	Komitmen Organisasional (X2)	Orientasi Perusahaan (X3)
1	1	3,927	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,029	11,619	,77	,00	,08	,36
	3	,026	12,391	,05	,00	,74	,53
	4	,019	14,521	,18	1,00	,18	,11

- a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

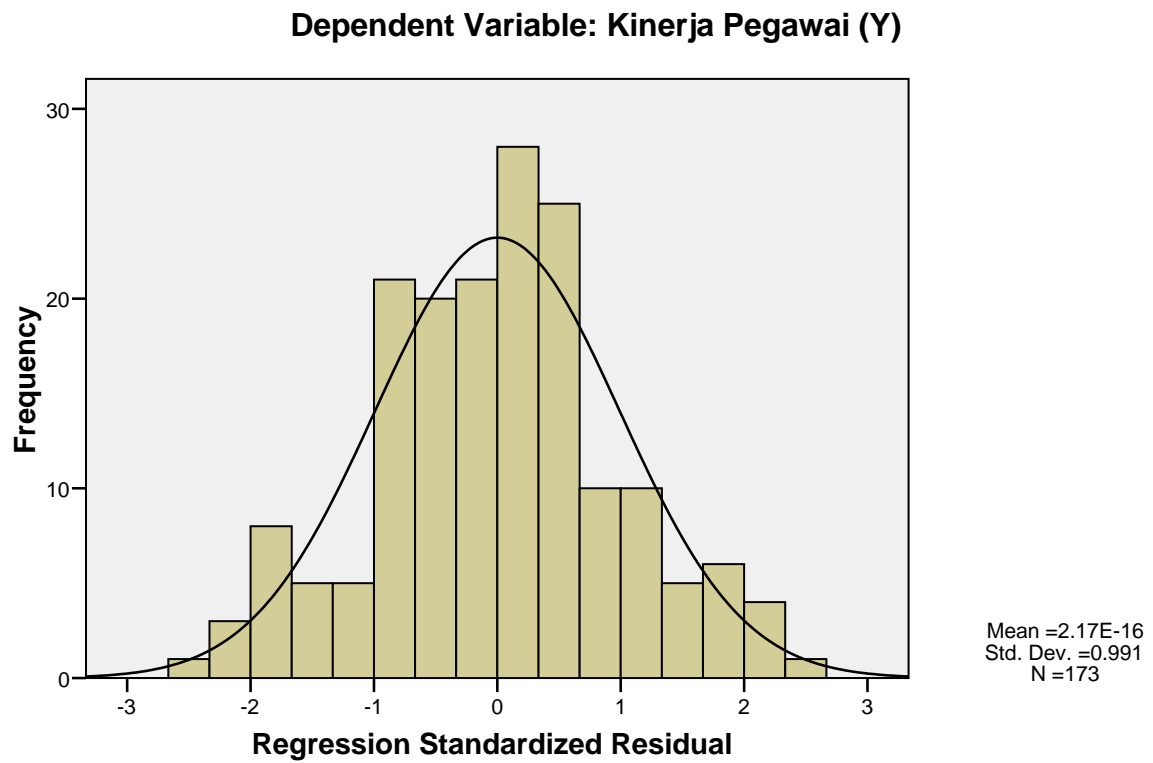
**Residuals Statistics<sup>d</sup>**

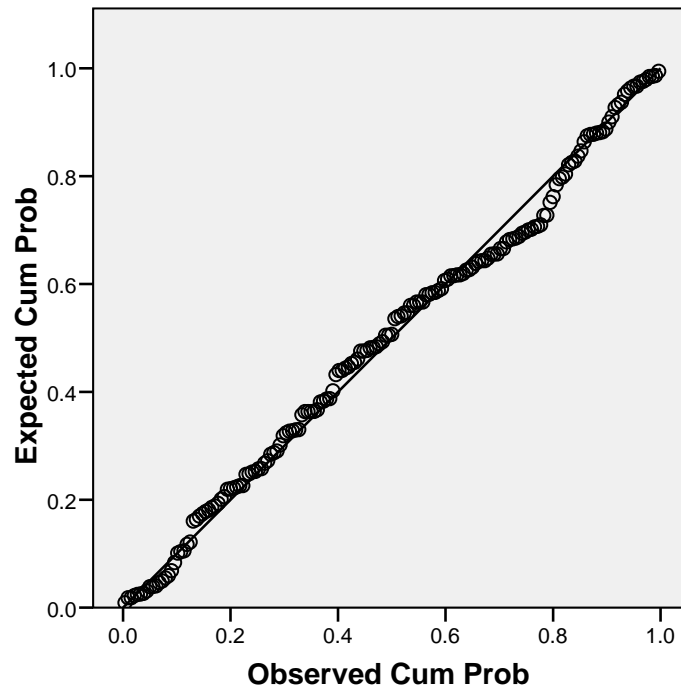
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,2769	4,7173	3,5766	,59400	173
Residual	-1,47139	1,58267	,00000	,61703	173
Std. Predicted Value	-2,188	1,920	,000	1,000	173
Std. Residual	-2,364	2,542	,000	,991	173

- a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

## Charts

## Histogram



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual****Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)**



## Lampiran 7: Normalitas dan Heteroskedastisitas

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=x1 x2 x3 RES_1 RES_2 RES_3
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .
```

### Nonparametric Correlations

### Nonparametric Correlations

[DataSet1] E:\cloud\mira gayatri kartika\input.sav

**Correlations**

			Unstandardiz ed Residual	Unstandardiz ed Residual	Unstandardiz ed Residual
Spearman's rho	Internal Marketing (x1)	Correlation Coefficient	,074	,041	,061
		Sig. (2-tailed)	,333	,591	,425
		N	173	173	173
	Komitmen Organisasional (X2)	Correlation Coefficient	,012	,041	,099
		Sig. (2-tailed)	,871	,593	,195
		N	173	173	173
	Orientasi Perusahaan (X3)	Correlation Coefficient	,051	-,042	,031
		Sig. (2-tailed)	,503	,583	,685
		N	173	173	173