

## **BAB 1**

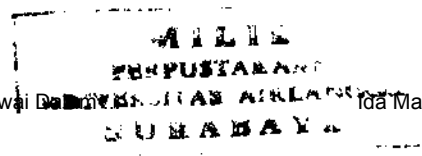
### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kemampuan pegawai yang sesuai tuntutan tugas pekerjaan, merupakan salah satu faktor penting untuk mendukung efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan. Program pengembangan pegawai melalui pelatihan yang sesuai dan kontinyu merupakan sarana untuk memutakhirkan kemampuan pegawai tersebut. Lebih-lebih pada perusahaan yang berada pada industri yang mengalami perubahan fundamental dalam proses bisnisnya melalui implementasi teknologi informasi dan komunikasi. Salah satu industri yang tengah mengalami transformasi dalam implementasi teknologi informasi adalah industri perbankan. seperti dalam industri perbankan.

Tekanan persaingan dan tuntutan kualitas layanan bagi nasabah, serta aktivitas operasi bank yang kompleks, akibat jenis transaksi beragam, frekuensi transaksi yang tinggi setiap hari, mendorong bank melakukan otomatisasi operasionalnya dengan implementasi teknologi informasi. Dengan implementasi teknologi informasi, bank dapat memberikan pelayanan secara lebih cepat dan akurat. Selain itu, fasilitas produk dapat dikembangkan lebih variatif sesuai dengan tuntutan pasar.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, atau lebih dikenal dengan Bank Jatim, merupakan salah satu bank yang tengah mengalami transformasi dalam implementasi teknologi informasi. Sejak dirumuskan dalam kebijakan perusahaan tahun 2002, Bank Jatim mulai tahun 2003 mengimplementasikan



sistem informasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi, yaitu *online system*, sebagai jawaban atas permasalahan yang dihadapi untuk meningkatkan daya saingnya dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.

*Online system* di Bank Jatim secara umum terdiri dari dua komponen sistem, yaitu *Electronic Service for Bank Jatim (ESTIM)* dan teknologi jaringan (*network*) komunikasi data dengan *Local Area Network (LAN)* dan internet. ESTIM merupakan software aplikasi komputer yang dirancang khusus untuk memfasilitasi operasional Bank Jatim, meliputi aplikasi *core banking system*, *supporting system*, dan *banking delivery system*. *Core banking system* merupakan software aplikasi untuk kegiatan inti bank, meliputi: standarisasi rekening, simpanan, kredit, dan akuntansi. *Supporting system* untuk memfasilitasi aktivitas transfer, inkaso, dan titipan. Adapun *banking delivery system*, meliputi ATM, *phone banking*, *electronic loan flow*, *signature verification system (SVS)*, *management information system*, dan *treasury system*.

Secara keseluruhan otomatisasi dengan *online system* memfasilitasi aktivitas-aktivitas Bank Jatim sebagai berikut:

1. Fungsi operasi, yaitu memfasilitasi bank dalam bertransaksi dengan nasabah, meliputi simpanan, kredit, dan layanan jasa-jasa lainnya. Demikian pula transaksi jasa-jasa pembayaran/setoran, seperti pembayaran PBB, PLN, dan lainnya, juga difasilitasi teknologi komputer.
2. Fungsi akuntansi, yaitu memfasilitasi pencatatan, peringkasan, dan pelaporan semua transaksi keuangan bank. Pelaksanaan fungsi akuntansi bank yang kompleks, dari pencatatan sampai pelaporan, sepenuhnya dapat asilitasi oleh teknologi komputer, termasuk pembuatan laporan siap cetak.

3. Fungsi komunikasi data, yaitu memfasilitasi komunikasi data antar unit kerja dalam cabang yang sama, cabang pembantu, antar cabang, maupun antar cabang dengan kantor pusat. Jaringan komunikasi data yang banyak digunakan, termasuk Bank Jatim adalah internet.

Implementasi *online system* di Bank Jatim, secara umum bertujuan meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan. Beberapa indikator kinerja Bank Jatim, terkait dengan implementasi *online system* dapat dilihat dari kinerja keuangan dan perkembangan nasabah, seperti pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2.

Tabel 1.1.  
Perkembangan Kinerja Keuangan Bank Jatim Tahun 2000 – 2006

| Tahun                       | 2000  | 2001  | 2002  | %naik*) | 2004  | 2005   | 2006   | %naik*) |
|-----------------------------|-------|-------|-------|---------|-------|--------|--------|---------|
| Asset (Rp milyar)           | 2,822 | 5,581 | 6,386 | 50,43   | 8,683 | 10,702 | 14,170 | 27,75   |
| Pendapatan (Rp milyar)      | 411   | 760   | 1,094 | 63,15   | 1,073 | 1,338  | 1,827  | 30,49   |
| Laba (Rp milyar)            | 67    | 111   | 178   | 62,59   | 226   | 235    | 382    | 30,06   |
| Dana masyarakat (Rp milyar) | 2,442 | 4,916 | 5,596 | 51,38   | 6,996 | 9,073  | 11,978 | 30,85   |
| Efisiensi biaya (%)         | 29,91 | 47,03 | 44,15 | 21,49   | 48,8  | 57,75  | 50,88  | 2,32    |

Sumber Laporan Tahunan Bank Jawa Timur

Keterangan:

\*) = Rata-rata persentase kenaikan. Data tahun 2003 tidak diikutsertakan dalam perhitungan, karena pada tahun Bank Jatim dalam proses implementasi online.

Berdasarkan data Laporan Keuangan, dapat dikatakan bahwa secara umum kinerja keuangan Bank Jatim cenderung meningkat dari tahun ke tahun, terutama dari sisi total asset, pendapatan, laba, dan dana masyarakat (tabungan, giro, dan deposito). Demikian pula, dilihat dari rasio efisiensi biaya, juga cenderung ada perbaikan. Dana masyarakat yang dihimpun Bank Jatim terus meningkat. Peningkatan ini, kemungkinan disebabkan perbaikan kualitas layanan kepada nasabah melalui implementasi teknologi informasi, sehingga nasabah tetap menggunakan Bank Jatim atau ada tambahan dari nasabah baru. Lebih lanjut, indikator perbaikan kinerja Bank Jatim, tercermin dari peningkatan laba dan rasio

efisiensi biaya. Tampak bahwa laba Bank Jatim cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Peningkatan laba terjadi karena adanya peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Sejak penggunaan *online system*, rasio efisiensi biaya cukup tinggi dan konsisten pada tingkat sekitar 50%. Indikator lain yang digunakan melihat perkembangan Bank Jatim adalah jumlah nasabah, baik nasabah dana (giro, tabungan, deposito) maupun nasabah debitur (kredit), seperti pada tabel berikut.

Tabel 1.2.  
Perkembangan Jumlah Nasabah Bank Jatim

| Jenis<br>nasabah | Sebelum |         |         |        | Setelah   |           |           |        |
|------------------|---------|---------|---------|--------|-----------|-----------|-----------|--------|
|                  | 2000    | 2001    | 2002    | %naik  | 2004      | 2005      | 2006      | %naik  |
| Giro             | 11.132  | 11.140  | 11.410  | 1,24   | 5.679     | 5.928     | 5.819     | 1,23   |
| Tabungan         | 64.056  | 48.398  | 40.398  | -20,59 | 59.185    | 66.760    | 68.107    | 7,27   |
| Deposito         | 2.340   | 2.090   | 2.090   | -5,49  | 2.872     | 1.416     | 1.363     | -31,11 |
| Kredit           | 17.673  | 14.863  | 14.863  | -8,29  | 17.492    | 18.088    | 15.674    | -5,34  |
| Jumlah           | 95.201  | 76.491  | 68.761  | -15,01 | 85.228    | 92.192    | 90.963    | 3,31   |
| Giro             | 527     | 590     | 659     | 11,82  | 374       | 479       | 603       | 26,98  |
| Tabungan         | 16.473  | 15.773  | 18.398  | 5,68   | 17.115    | 18.386    | 20.872    | 10,43  |
| Deposito         | 671     | 576     | 673     | 0,15   | 578       | 507       | 652       | 6,21   |
| Kredit           | 3.238   | 3.416   | 4.751   | 21,13  | 5.274     | 5.435     | 5.144     | -1,24  |
| Jumlah           | 20.909  | 20.355  | 24.481  | 8,21   | 23.341    | 24.807    | 27.271    | 8,09   |
| Giro             | -       | -       | 297     | -      | 280       | 314       | 352       | 12,12  |
| Tabungan         | -       | 5.808   | 12.184  | 44,84  | 17.000    | 20.231    | 25.448    | 22,35  |
| Deposito         | -       | 126     | 626     | 122,90 | 250       | 278       | 182       | -14,68 |
| Kredit           | -       | 6.192   | 8.557   | 17,56  | 7.200     | 8.256     | 12.501    | 31,77  |
| Jumlah           | -       | 12.126  | 21.664  | 33,66  | 24.730    | 29.079    | 38.483    | 24,74  |
| Giro             | 6.521   | 40.831  | 47.289  | 13,79  | 38.937    | 30.040    | 42.438    | 4,40   |
| Tabungan         | 483.253 | 513.791 | 577.670 | 9,33   | 845.871   | 761.997   | 868.679   | 1,34   |
| Deposito         | 8.789   | 11.508  | 10.903  | 11,38  | 11.357    | 9.099     | 12.407    | 4,52   |
| Kredit           | 174.015 | 192.537 | 246.103 | 18,92  | 265.217   | 277.350   | 254.333   | -2,07  |
| Jumlah           | 702.578 | 758.667 | 881.965 | 12,04  | 1.161.382 | 1.078.486 | 1.177.857 | 0,71   |

Sumber: PT. Bank Jatim

Keterangan:

1. Kantor Cabang Perak Surabaya baru beroperasi tahun 2001, dan online 2004.
2. Persentase kenaikan dihitung dari nilai rata-rata kenaikan selama 3 tahun sebelum online (2000-2002) dan tiga tahun setelah online (2004-2006).
3. Data nasabah tahun 2003 tidak diikutsertakan dalam perhitungan kenaikan rata-rata, karena pada tahun Bank Jatim dalam proses implementasi online.
4. Penurunan jumlah nasabah tabungan tahun 2004, disebabkan oleh penghapusan bagi nasabah yang tidak aktif.

Dari Tabel 1.2, diketahui bahwa jumlah nasabah Bank Jatim, secara umum cenderung meningkat lebih tinggi sejak implementasi *online system*. Memperhatikan komposisinya, tampak bahwa nasabah tabungan memiliki kenaikan terbesar, jika dibanding dengan sebelum *online system*. Penurunan jumlah nasabah tabungan pada Kantor Cabang Utama dan Kantor Cabang Dr. Soetomo tahun 2004, terjadi bukan karena *customer exit*, melainkan kebijakan manajemen yang menetapkan bahwa dengan memenuhi ketentuan legalitas yang ada, maka dilakukan seleksi otomatis yang ditentukan software terhadap nasabah yang tidak aktif. Nasabah yang memiliki saldo rekening kurang dari saldo minimal, dan tidak aktif melakukan transaksi dalam waktu tertentu, secara otomatis rekeningnya akan ditutup. Jadi sejak tahun 2004, rekening yang tercatat dalam software hanya rekening yang aktif saja. Tampak bahwa sejak tahun 2004 hingga 2006, jumlah nasabah (terutama tabungan) terus mengalami kenaikan, dan jika dirata-rata untuk tahun 2004-2006 jumlah nasabah tabungan lebih besar daripada nasabah tahun 2001-2003. Hasil ini mengindikasikan bahwa implementasi *online system* di Bank Jatim memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi, terutama dari sisi laba dan efisiensi biaya, sehingga dapat disimpulkan bahwa implementasi *online system* di Bank Jatim adalah berhasil.

Namun demikian, sekalipun dari data kinerja Bank Jatim menunjukkan peningkatan, tentunya, hal tersebut bukan semata-mata disebabkan oleh implementasi teknologi informasi baru. Suatu implementasi teknologi informasi, memang dapat dikatakan berhasil jika mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Akan tetapi, tanpa melihat kondisi riil bagaimana proses implementasinya itu sendiri berlangsung, simpulan tersebut dapat menjadi kurang tepat, karena bisa jadi peningkatan kinerja perusahaan lebih disebabkan oleh faktor-faktor lain. Oleh

karena itu, perlu diteliti mengenai implementasi *online system* di Bank Jatim dengan memfokuskan pada aspek sumber daya manusia, karena untuk melihat keberhasilan implementasi suatu inovasi, selain dapat dilihat dampaknya bagi kinerja organisasi, juga haruslah memberikan dampak positif bagi pegawai.

Baik pada level organisasional, maupun pegawai, banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi inovasi. Secara umum, dari perspektif proses implementasi, keberhasilan implementasi ditentukan oleh penerimaan inovasi tersebut oleh target *user*, yaitu ketika inovasi digunakan secara rutin bagi *user* untuk memfasilitasi pelaksanaan tugas. Penerimaan teknologi informasi yang dicerminkan dari penggunaan aktual oleh *user*, hanya akan berhasil, jika target pemakai memiliki sikap positif terhadap inovasi tersebut.

Secara teoritis, ada 3 faktor yang mempengaruhi *user* bersedia menerima inovasi, meliputi: (1) faktor organisasional atau *internal marketing*, (2) karakteristik personal/individual; dan (3) pengaruh lingkungan sosial (Frambach dan Schillewaert, 1999). *Internal marketing* adalah upaya-upaya yang dilakukan organisasi untuk mensosialisasikan dan mendidik anggota organisasi dalam penggunaan inovasi. Faktor kedua adalah karakteristik personal, meliputi demografis, pengalaman terhadap inovasi (*product experience*), dan nilai pribadi (*personal values*). Adapun faktor ketiga adalah pengaruh lingkungan sosial di tempat kerja, antara lain peran pimpinan (atasan langsung) dan rekan kerja (Frambach dan Schillewaert, 1999).

Dalam proses implementasi teknologi informasi *online system*, upaya-upaya Bank Jatim, meliputi program pelatihan, sosialisasi, dan beragam bentuk dukungan teknis, misal pemeliharaan sistem oleh teknisi IT. Pelatihan adalah proses berjalan yang terus menerus, dan bukan sesaat saja. Masalah baru, alat dan

prosedur baru, pengetahuan baru, dan pekerjaan baru selalu menciptakan kebutuhan akan pelajaran baru bagi karyawannya. Oleh karena itu, program pelatihan harus bersifat kontinyu dan dinamis. Pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan Bank Jatim, diringkas dalam Tabel 1.3.

Tabel 1.3.

Pelatihan dalam Rangka Implementasi Teknologi informasi *online system*

| Jenis pelatihan  | Materi   |
|--|--|
| Dasar-dasar komputer                                     | Jenis-jenis komputer, perkembangan teknologi komputer, fungsi dan sistem komunikasi data berbasis komputer dalam industri perbankan.   |
| Security and table                                       | Penggunaan kode pengaman dan tabel-tabel dalam menu software <i>online system</i> .  |
| Standarisasi rekening                                    | Standarisasi proses pelayanan nasabah simpanan, meliputi: data nasabah, pembukaan rekening, perubahan/ penambahan data, penutupan rekening.  |
| Proses kerja transaksi teller                            | User dan kewenangan, jenis-jenis transaksi, <i>override</i> , otorisasi dan laporan. Jenis-jenis transaksi meliputi: setoran tunai, setoran tunai valuta asing, penarikan tunai/valas, pembayaran ke teller lain, setoran dari teller lain, jual beli valas. Pelaporan: selisih kas lebih dan selisih kas kurang harian) |
| Proses kerja transaksi: giro, tabungan, kliring, titipan | Pemindahbukuan, pendebitan dgn kode general ledger (GL), pengkreditan dgn kode GL, pendebitan umum valas, pengkreditan umum valas, setoran kliring, transaksi titipan (warkat, pemindahbukuan, inkaso), pemeliharaan data (umum dan dengan kode).  |
| Proses kerja transaksi deposito                          | User dan kewenangan, data nasabah, penempatan deposito, perubahan data, pencairan/jatuh tempo deposito, laporan.   |
| Proses kerja transaksi pinjaman                          | User dan kewenangan, data nasabah, fasilitas pinjaman, pencairan, pembayaran angsuran, pinjaman jatuh tempo, penutupan pinjaman dan fasilitas, laporan.  |
| Proses akuntansi   | User dan kewenangan, tabel pembukuan, transaksi, proses sistem dan laporan, pemeliharaan GL master, input transaksi GL, pemeliharaan income/ expense valas, pemeliharaan data report generator, kerangka neraca, kolom neraca, tabel kode grup cabang.<br>Closing gl master  |
| KYCP (Know Your Customer Principles): STR dan CTR        | Definisi KYCP, Pelaporan suspicious transaction report (STR), cash transaction report (CTR), pemutakhiran data KYCP, menu utama KYCP, input data KYCP (perorangan/badan usaha), limit transaksi (perorangan/badan usaha), otorisasi data nasabah, flag customer risk, control intern, pelaporan.                         |
| PBB online   | Tata cara pembayaran pajak bumi dan bangunan (PBB) secara on line melalui ATM dan counter teller Bank Jatim  |
| On Line Tax Payment (OLTP)                               | Tata cara pembayaran pajak secara online, flowchart OLTP, menu input OLTP, NTPP, Surat Setoran Pajak/SSP, pembatalan transaksi, return-print SSP, menutup OLTP.  |

Sumber: PT. Bank Jatim

Perlu diketahui bahwa pelatihan-pelatihan tersebut di atas, tidak hanya dilakukan pada saat awal implementasi saja, akan tetapi juga terus dilakukan

secara kontinyu. Hal ini terkait perkembangan aplikasi *online system* yang dinamis, yang disebabkan oleh:

1. Kebutuhan *user*, yaitu adanya rotasi jabatan, sehingga pegawai yang baru perlu dilatih terlebih dahulu sesuai dengan tugas barunya. Selain itu, *user* menghendaki adanya perubahan format menu, tampilan yang lebih interaktif dan memudahkan pembuatan laporan transaksi, sehingga perlu dirancang ulang sistem yang ada. Hal ini ketika akan diimplementasikan juga diperlukan pelatihan.
2. Regulasi, yaitu regulasi dari Bank Indonesia (BI) atau pemerintah, antara lain dalam pelaporan pembayaran PBB, Pajak Penghasilan melalui bank yang mengharuskan koneksi secara online dengan Departemen Keuangan, mengharuskan Bank Jatim menyesuaikan sistem yang terintegrasi dengan *online system*. Penambahan jenis transaksi baru ini dimungkinkan terus berkembang di masa yang akan datang, misal pembayaran ONH, dll. Dengan demikian, pelatihan akan terus diperlukan sehubungan dengan penambahan jenis transaksi baru.

Selain melakukan pelatihan untuk menyiapkan ketrampilan teknis *user*, Bank Jatim juga terus melakukan sosialisasi terkait dengan implementasi teknologi informasi online system. Kegiatan ini diselenggarakan dalam acara *meeting* bulanan atau dijadwalkan khusus jika dipandang perlu. Sosialisasi ini lebih bertujuan memberikan informasi mengenai perkembangan implementasi teknologi informasi di perusahaan dan problem-problem yang dihadapi *user*. Contoh sosialisasi adalah “*Sosialisasi dan Pendalaman Penggunaan ESTIM (Electronic Service for Bank Jatim) di Cabang-cabang*”. Program ini bertujuan untuk: (1) membantu kesulitan *user*, (2) menyatukan pemahaman tentang ESTIM,



(3) menerima saran untuk perbaikan dari *user*, (4) realisasi sosialisasi berkesinambungan, dan (5) meningkatkan kemampuan *user*. Metode sosialisasi ini menggunakan presentasi, diskusi dan simulasi.

Berdasarkan wawancara dengan Pimpinan Sub Divisi Teknologi Informasi dan Pimpinan Sub Divisi Sumber Daya Manusia, diidentifikasi kendala-kendala yang terkait dengan faktor sumber daya manusia. Kendala tersebut meliputi (1) *transfer knowledge* berjalan relatif lambat, (2) pegawai yang mendapat pelatihan kurang termotivasi dalam mengikuti pelatihan, (3) pegawai kurang antusias dalam mengikuti perubahan teknologi informasi yang diterapkan perusahaan, (4) ketika terjadi pergantian pegawai, sering pegawai masih belum siap, karena tuntutan tugas yang berbeda dalam penggunaan teknologi informasi pada posisi yang baru.

Kendala-kendala tersebut, terjadi karena beberapa sebab, antara lain faktor personal, meliputi usia pegawai, bekal pengetahuan dan ketrampilan IT pegawai tidak seragam. Pegawai yang relatif senior, ada kecenderungan kurang bersemangat dalam belajar teknologi informasi baru. Faktor lain yang menjadi penyebab timbulnya kendala adalah pelatihan yang dinilai kurang efektif. Faktor pelatihan ini terutama dilihat dari kurangnya intensitas pegawai dan metode yang kurang tepat.

Terkait dengan metode pelatihan untuk implementasi online system, Bank Jatim mengkombinasikan metode pelatihan *on the job* dan *off the job*. Namun, secara keseluruhan metode *on the job* lebih banyak dilakukan, yaitu dengan mengundang peserta pelatihan bagi sebagian pegawai untuk mewakili unit kerjanya. Selanjutnya, peserta yang mewakili unit kerja tersebut diminta melatih rekan kerjanya di unit kerjanya. Problem yang terjadi adalah seringkali *transfer*

*knowledge* dalam *on the job training* tersebut berjalan lambat. Hal ini mungkin disebabkan oleh penguasaan materi pelatihan oleh *trainer* kurang memadai atau situasi di tempat kerja yang kurang mendukung.

Memperhatikan upaya-upaya yang dilakukan dan kendala-kendala yang dihadapi dalam proses implementasi *online system*, dapat diidentifikasi bahwa pengembangan sumber daya manusia secara umum dan pelatihan pada khususnya merupakan salah satu faktor penting yang mendukung keberhasilan implementasi. Vaughan (2005), menegaskan bahwa dalam implementasi teknologi informasi, masalah yang dihadapi bukanlah masalah teknologi semata, melainkan juga masalah perubahan sikap mental dan peningkatan kemampuan anggota organisasi yang menjadi pemakai. Oleh karena itu, program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dalam proses implementasi teknologi informasi adalah sangat penting.

Secara teoritis, banyak faktor yang diidentifikasi berpengaruh terhadap efektifitas program pelatihan dan pengembangan, meliputi sasaran, materi, peserta, pelatih, dan metode pelatihan (Ass'ad, 2000:68-69). Lebih lanjut, pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai proses belajar, maka efektifitasnya juga ditentukan oleh terpenuhinya prinsip-prinsip belajar dalam aktivitas tersebut, meliputi partisipasi, relevan, repetisi dan pemindahan pengetahuan, serta umpan balik kemajuan peserta (Handoko, 2004).

Dengan program pelatihan dan pengembangan yang tepat, diharapkan proses implementasi *online system* dapat berjalan seperti yang diharapkan. Lebih lanjut, secara umum program pelatihan pegawai memberikan manfaat positif, baik bagi pegawai maupun organisasi, yaitu peningkatan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan pemecahan masalah, kepuasan kerja, motivasi kerja,

keikatan (komitmen) pegawai, dan kinerja (Siagiaan, 2000). Dilain pihak, implementasi teknologi informasi juga berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja, komitmen pegawai dan kinerja (Kwon dan Zmud, dalam Fichman, 1992; Ozag dan Duguma, 2005). Dengan demikian, dapat diidentifikasi bahwa program pelatihan dan pengembangan pegawai pada konteks implementasi teknologi informasi, selain berdampak terhadap kemampuan kerja pegawai, juga berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja. Lebih lanjut, dari pendapat di atas, dapat pula diidentifikasi bahwa kepuasan kerja, komitmen pegawai dan kinerja pegawai merupakan ukuran-ukuran yang dapat digunakan menilai keberhasilan implementasi teknologi informasi pada level pegawai.

Implementasi *online system* yang didukung program pelatihan dan pengembangan pegawai secara kontinyu berdampak terhadap kepuasan kerja, karena pelaksanaan tugas-tugas dapat dijalankan dengan lebih mudah dan cepat sehingga lebih meningkatkan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Begitu pula bagi Bank Jatim, fenomena ini terlihat dari berkurangnya waktu lembur, karena tugas pekerjaan dapat lebih mudah dan cepat diselesaikan. Sebelum implementasi *online system*, seringkali pegawai harus lembur 2-3 jam, terutama ketika membuat laporan kerja harian dan bulanan pada saat tutup buku pada akhir bulan.

Pelatihan pegawai dalam bidang teknologi informasi *online system* yang memadai juga dapat memperkuat terbangunnya komitmen pegawai pada perusahaan, karena perusahaan memberikan perhatian yang cukup bagi pengembangan diri pegawai. Pada konteks Bank Jatim, fenomena ini terlihat dari semakin menguatnya sikap positif pegawai, dalam mendukung tujuan-tujuan unit kerjanya. Dampak terakhir dari pelatihan teknologi informasi *online system* adalah

peningkatan kinerja pegawai, yang secara individual menjadi tujuan utama dari setiap bentuk implementasi inovasi baru. Hal ini terlihat, pelaksanaan tugas lebih cepat dan kualitas kerja yang lebih baik.

Peningkatan kepuasan kerja dan komitmen pegawai yang terbentuk sebagai dampak dari implementasi online system, juga berpotensi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya, secara logis akan bekerja lebih antusias, sehingga kinerja lebih baik, demikian pula pegawai yang memiliki komitmen tinggi, secara logis akan lebih konsisten dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya demi pencapaian tujuan perusahaan.

Namun demikian, konsekuensi positif implementasi *online system* bagi pegawai, meliputi kepuasan kerja, komitmen dan kinerja tersebut di atas, hanya akan terjadi jika pegawai dapat mengaplikasikan system tersebut dengan baik, atau dengan kata lain, pegawai telah memiliki bekal kemampuan (pengetahuan dan ketrampilan) yang memadai untuk dapat menggunakan system dengan lancar. Hal ini tercapai, jika pengembangan pegawai yang dilakukan Bank Jatim dalam bentuk pelatihan-pelatihan secara efektif dapat meningkatkan kemampuan pegawai. Berdasarkan pemikiran demikian, maka dampak implementasi *online system* bagi kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai adalah bersifat tidak langsung, yaitu melalui kemampuan pegawai dalam menggunakan inovasi *online system*. Lebih lanjut, maka kepuasan dan komitmen pegawai secara langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penelitian ini mengambil judul, “*Pengaruh Pengembangan Pegawai dalam Konteks Implementasi Online system terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai PT. Bank Jatim di Surabaya*”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kemampuan pegawai?
2. Apakah pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap komitmen pegawai melalui kemampuan pegawai?
3. Apakah pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kemampuan pegawai?
4. Apakah pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja?
5. Apakah pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai?
6. Apakah kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja?
7. Apakah kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen pegawai?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Tujuan umum**, yaitu menganalisis pengaruh pelatihan pegawai terhadap keberhasilan implementasi *online system* di Bank Jatim pada level pegawai, meliputi peningkatan kepuasan kerja, komitmen pegawai pada perusahaan, dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.
2. **Tujuan khusus**, yaitu:
  - a. Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung pelatihan pegawai dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja melalui kemampuan pegawai.
  - b. Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kemampuan pegawai terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen pegawai.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. **Manfaat praktis**, yaitu memberikan masukan kepada PT. Bank Jatim dalam mengambil kebijakan pengembangan sumber daya manusia guna mendukung keberhasilan implementasi teknologi informasi umumnya dan *online system* khususnya yang bermanfaat dalam meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan.
2. **Manfaat teoritis**, yaitu memberi kontribusi dalam studi sumber daya manusia dalam implementasi teknologi informasi oleh organisasi (*within organization*), baik pada industri perbankan maupun industri lainnya.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Beberapa studi empiris yang menjadi acuan tesis ini antara lain, Neal dan Griffin (1999), Schillawaert, *et. al.* (2001), Chan dan Swatman (2001), Shih dan Venkantesh (2002), Blount, Castleman, dan Swatman (2005) serta Boon dan Arumugam (2006). Neal dan Griffin (1999) meneliti pengaruh keterlibatan manajemen sumber daya manusia (pelatihan, kepemimpinan, dan inovasi) dan faktor individual (*ability, personality, dan adaptability*) terhadap kinerja individual. Neal dan Griffin menempatkan variabel pengetahuan dan ketrampilan, motivasi dan penggunaan teknologi sebagai mediator pengaruh faktor individual dan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Neal dan Griffin (1999) menyimpulkan bahwa keseluruhan antesenden dari kinerja ikut membentuk pengetahuan dan ketrampilan, motivasi dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi. Pengetahuan dan ketrampilan mempunyai pengaruh lebih kuat dengan kinerja tugas daripada kinerja kontekstual, motivasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat dengan kinerja kontekstual, dan teknologi mempunyai hubungan yang lebih kuat pada kinerja tugas daripada kinerja kontekstual.

Schillawaert, *et.al.* (2001) meneliti penerimaan (*acceptance*) teknologi informasi sistem komputer terintegrasi bagi tenaga penjual (*sales representative*). Hasil studi Schillawaert, *et. al.* (2001) menemukan bahwa (1) *usefulness, personal innovativeness*, pengaruh supervisor dan tekanan persaingan secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap penerimaan inovasi; (2) *ease of use, peer*

*usage* dan pelanggan tidak terbukti berpengaruh terhadap penerimaan inovasi; (3) *ease of use*, *personal innovativeness* dan *peer usage* berpengaruh positif signifikan terhadap *usefulness*; (4) *peer usage* tidak terbukti berpengaruh terhadap *ease of use*; (5) *personal innovativeness*, *organizational facilitators*, dan *computer self-efficacy* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *ease of use*; dan (6) *organizational facilitators*, pengaruh supervisor, tekanan persaingan dan pengaruh pelanggan tidak terbukti berpengaruh terhadap *usefulness*. Dilihat dari level keputusan adopsi, studi ini sama dengan studi Schillawaert, *et. al.* (2001) yaitu pada level individu dalam organisasi.

Chan dan Swatman (2001) mengkaji proses implementasi teknologi informasi untuk memfasilitasi praktek *e-commerce* dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi pada 3 organisasi bisnis dan 3 organisasi pemerintahan di Australia. Chan dan Swatman menyimpulkan:

1. Implementasi teknologi informasi (*e-commerce*), merupakan suatu proses bertahap, yaitu proses perubahan, proses pertumbuhan dan proses integrasi. Proses perubahan terjadi melalui 4 tahap: inisiasi (eksperimentasi, kelayakan, dan keputusan adopsi atau tidak); pengembangan sistem (proses instalasi, desain sistem, dan test sistem); rutinisasi (proses utilisasi dan penggunaan teknologi); dan difusi dan ekspansi (penyebaran penggunaan teknologi ke seluruh unit-unit organisasi dan penggunaan ekstensif teknologi terhadap *trading partners*. Proses pertumbuhan, yaitu proses pematangan (*maturing*) penggunaan teknologi informasi dan aplikasinya. Adapun proses integrasi, yaitu proses mengintegrasikan proses bisnis baru (adanya adopsi inovasi) dengan proses bisnis sebelumnya (sebelum adopsi).



2. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi teknologi informasi dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu: (a) Faktor teknologi, meliputi kompleksitas, kompatibilitas, kapabilitas *e-commerce*, dan kedinamisan teknologi. (b) Faktor organisasional, meliputi komitmen manajemen terhadap implementasi, dukungan (teknis dan edukasi), dan resistensi perubahan. (c) Faktor bisnis meliputi, *trading partner relationships* dan pertimbangan biaya-manfaat. Perbedaan utama tesis ini dengan studi Chan dan Swatman, terletak pada pendekatan penelitian. Tesis ini dirancang menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan studi Chan dan Swatman (2001) menggunakan pendekatan kualitatif (studi kasus). Akan tetapi, bentuk inovasi yang dikaji memiliki persamaan, yaitu klaster inovasi yang sama.

Penelitian lain adalah studi Shih dan Venkatesh (2002) yang mengkaji anteseden dan konsekuensi penggunaan teknologi komputer pada konteks keluarga. Model yang diuji pada penelitian tersebut memasukkan variabel kepuasan atas teknologi sebagai konsekuensi, yang dimediasi oleh karakteristik teknologi, meliputi kemudahan penggunaan dan manfaat teknologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi terhadap karakteristik teknologi (kemudahan dan manfaat) berpengaruh terhadap kepuasan bagi *user*.

Blount, et. al (2005) melakukan studi kasus yang mengkaji strategi pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan tingkatan penggunaan teknologi informasi berbasis komputer dan internet (B2C) untuk memfasilitasi operasi bisnis. Studi kasus dilakukan pada 2 perusahaan *retail bank* terkemuka di Australia. Temuan penting studi kasus Blount, et. al (2005) adalah implementasi

teknologi informasi pada berbagai tingkatan, berpengaruh terhadap perubahan sikap pegawai terhadap pekerjaan. Semakin maju tingkatan teknologi informasi yang digunakan bank, kepuasan kerja pegawai semakin meningkat. Lebih lanjut, dalam setiap implementasi teknologi informasi online banking, akan merubah kapabilitas dan kualitas pegawai. Organisasi perlu menyesuaikan strategi sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dimulai sejak proses rekrutmen dan program pelatihan dan pengembangan pegawai yang sesuai.

Bukti empiris pengaruh pelatihan dan pengembangan (*training and development*) terhadap komitmen pegawai pada perusahaan, ditunjukkan studi Boon dan Arumugam (2006), yang meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pegawai. Pada studi tersebut, pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu dimensi budaya organisasi, bersama-sama dengan dimensi imbalan dan penghargaan, serta kerja tim, diuji pengaruhnya terhadap komitmen pegawai. Boon dan Arumugam (2006) melakukan studinya pada pegawai di industri semikonduktor di Malaysia, dan menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan, terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen pegawai.

Hasil studi-studi empiris di atas memberikan petunjuk mengenai pengaruh antar variabel yang dikaji pada tesis ini. Sekalipun ada perbedaan konteks antara studi sebelumnya dengan penelitian tesis ini, akan tetapi hubungan antar konstruk/variabel yang dikaji ada persamaan. Dari studi sebelumnya, diketahui sebagai pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui kemampuan pegawai (pengetahuan dan ketrampilan) (Neal dan Griffin, 1999). Studi Heal dan Griffin juga memberikan bukti pengaruh penggunaan teknologi

kinerja pegawai. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap komitmen pegawai pada perusahaan ditunjukkan studi Boon dan Arumugam (2006). Kepuasan kerja sebagai konsekuensi penggunaan teknologi informasi ditunjukkan oleh studi Shih dan Venkantest (2002) serta Blount, et. al, (2005). Lebih lanjut, pengaruh faktor pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai bentuk *internal marketing* perusahaan terhadap keberhasilan implementasi teknologi informasi ditunjukkan oleh studi Schillawaert, et al. (2001) serta Chan dan Swatman (2001).

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Bank dan Operasinya**

Sebagai langkah awal untuk memberikan landasan konseptual dalam memahami peran implementasi teknologi informasi dalam usaha bank adalah mengetahui apa itu bank dan bagaimana bank beroperasi. Bank sering diartikan sebagai institusi, yaitu institusi *financial intermediary* (perantara keuangan) antara pihak yang kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana. Terkait dengan peran bank tersebut, maka usaha pokok bank adalah menghimpun dana masyarakat, memberikan kredit dan jasa-jasa lalu lintas pembayaran (Sinungan: 2004; Rose, 2002).

Secara keseluruhan kegiatan usaha bank diatur dalam Pasal 6 UU No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan, yaitu:

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
2. Memberikan kredit;

3. Menerbitkan surat pengakuan berutang
4. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabah:
  - a. Surat-surat wesel termasuk wesel
  - b. Surat pengakuan utang dan kertas dagang lainnya
  - c. Kertas perbendaharaan negara surat jaminan pemerintah
  - d. Setifikat Bank Indonesia
  - e. Obligasi
  - f. Surat dagang berjangka waktu sampai dengan 1 tahun
  - g. Instrumen surat berharga lain berjangka waktu sampai dengan 1 tahun
5. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun nasabah
6. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya.
7. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga
8. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan barang berharga
9. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak.
10. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek
11. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit dan wali amanat
12. Menyediakan pembiayaan dan atau melakukan kegiatan lain berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia

13. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan bank sepanjang tidak bertentangan dengan undang-undang dan peraturan perundangan berlaku.

Perkembangan ekonomi dan teknologi yang semakin pesat mendorong kegiatan bank juga terus berkembang sesuai tuntutan aktivitas ekonomi masyarakat. Bank bukan hanya sebagai perantara keuangan, tetapi juga memberikan jasa-jasa lain, antara lain: (1) memfasilitasi mekanisme pembayaran dalam masyarakat (pembayaran telpon, PLN, PBB, pajak, ONH, dll), (2) penyediaan jasa dalam perdagangan internasional, (3) jasa pialang surat berharga, dan (4) jasa penitipan barang berharga. (Sutojo, 1997).

Sehubungan perkembangan usaha bank, maka aktivitas operasi bank juga semakin kompleks. Kompleksitas aktivitas operasi bank yang semakin berkembang mendorong bank menggunakan teknologi untuk memfasilitasinya, yaitu dengan menerapkan otomatisasi berbasis teknologi komputer. Sangat sulit bagi bank dewasa ini untuk beroperasi, tanpa menggunakan teknologi informasi berbasis komputer. Hal ini jelas menunjukkan pentingnya peran teknologi informasi bagi operasi bank.

Penggunaan teknologi informasi adalah konsekuensi logis yang dihadapi bank, akibat adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan industri perbankan. Rose (2002:19-22), menyebut perubahan-perubahan yang secara umum dihadapi industri perbankan dewasa ini, meliputi:

1. Proliferasi (keragaman) layanan, yaitu layanan yang diberikan bank semakin beragam, baik jenis maupun volumenya. Hal ini disebabkan tuntutan kebutuhan konsumen, tekanan persaingan dan pergeseran teknologi.

2. Peningkatan kompetisi, yaitu bank menghadapi lingkungan persaingan yang semakin kuat, bukan hanya antar bank, tetapi juga dengan industri jasa keuangan lainnya. Konsekuensinya bank, harus inovatif dan meningkatkan kualitas layanan pada konsumennya, yang salah satunya dengan implementasi teknologi informasi.
3. Revolusi teknologi informasi, yaitu perkembangan teknologi informasi yang sedemikian pesat, mengharuskan bank beradaptasi dengan menerapkan teknologi informasi dalam operasi bisnisnya. Dampaknya, bank yang sebelumnya bersifat *labor intensive*, dewasa ini lebih bersifat *capital intensive*, karena bank harus berinvestasi pada perangkat teknologi informasi dan komunikasi yang mahal.

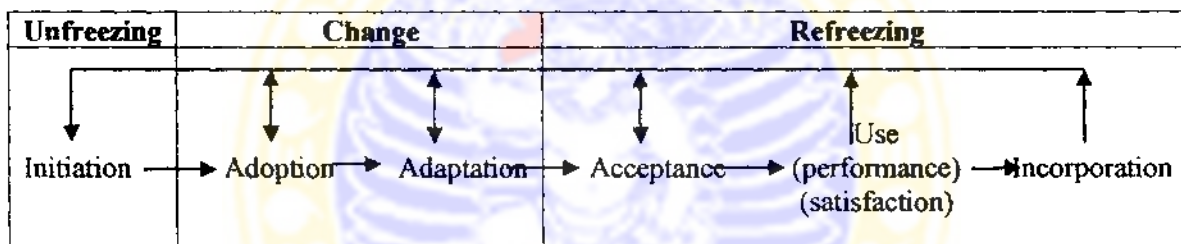
### 2.2.2. Proses Implementasi Teknologi Informasi

Teknologi informasi baru yang diterapkan organisasi, dapat dipandang sebagai inovasi. Inovasi dapat berupa gagasan, tindakan atau barang yang dianggap baru (*new*) oleh seseorang Rogers (1995). Implementasi *online system* yang memfasilitasi otomatisasi kegiatan dalam fungsi akuntansi, operasional, dikombinasikan komunikasi data secara *online* berbasis internet antar unit kerja di lingkungan Bank Jatim merupakan inovasi, karena sebelumnya Bank Jatim tidak menggunakan *online system*.

Keputusan implementasi teknologi informasi bagi organisasi merupakan fenomena kompleks. Kompleksitas tersebut, dapat diamati dari realitas kompleksitas teknologi, perencanaan, sumberdaya yang diperlukan, serta tahap-tahap dalam proses implementasi tersebut. Dalam setiap tahap proses

implementasi, organisasi senantiasa dihadapkan pada pertanyaan pokok, bagaimana mengkomunikasikan inovasi tersebut agar dapat diterima target pemakai dan bagaimana implementasinya agar berhasil.

Pada konteks organisasional, Kwon dan Zmud (*dalam Fichman, 1992*), mengembangkan model implementasi teknologi informasi yang terdiri dari 6 tahap, yaitu: *initiation*, *adoption*, *adaption*, *acceptance*, *routinization*, dan *infusion*, yang secara umum terbagi dalam 3 tahap *unfreezing*, *change*, dan *refreezing*. Gambar berikut mengilustrasikan tahap-tahap dalam implementasi teknologi informasi.



Gambar 2.1.

*The IS implementation process*

Sumber: Kwon & Zmud (1987, *dalam Fichman, 1992*)

Penjelasan dari gambar di atas adalah sebagai berikut:

1. Tahap *unfreezing*

Yaitu eksplorasi terhadap permasalahan-permasalahan atau tantangan organisasi yang dapat dipecahkan dengan implementasi inovasi. Pada tahap ini, pengambil keputusan melakukan pencarian informasi, baik dari sumber internal maupun eksternal. Tahap *unfreezing* secara aktual ditandai oleh inisiasi, yaitu adanya kesadaran bahwa masalah atau peluang organisasi dapat dipecahkan dengan teknologi baru. Tahap inisiasi ini dapat dipicu kebutuhan organisasi (*organizational pull*) atau tekanan teknologi (*technological push*)

atau keduanya. Pada umumnya, baik dorongan kebutuhan organisasi maupun tekanan teknologi berlangsung secara simultan, karena keduanya saling berkaitan. Misal pada konteks implementasi *online system* di Bank Jatim, dorongan kebutuhan organisasi dicerminkan keinginan meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah dan efisiensi operasional, sedangkan tekanan teknologi dicerminkan oleh penggunaan yang luas *online system* dalam industri perbankan, sehingga jika Bank Jatim tidak mengikuti kecenderungan tersebut, akan berdampak terhadap melemahnya daya saing.

## 2. Tahap perubahan (*change*)

Yaitu persiapan menggunakan inovasi sampai inovasi tersebut siap diimplementasikan. Tahap perubahan terdiri dari adopsi dan adaptasi.

- a. Adopsi adalah pengambilan keputusan yang dilandasi pertimbangan rasional, ditandai komitmen menginvestasikan sumber daya untuk implementasi inovasi.
- b. Adaptasi adalah proses persiapan dan penyesuaian yang diperlukan agar inovasi sistem baru siap digunakan. Adaptasi meliputi perencanaan, proses instalisasi, penyusunan prosedur baru, dan pelatihan bagi pemakai (*user*), baik terhadap prosedur baru ataupun pemilihan teknologi.

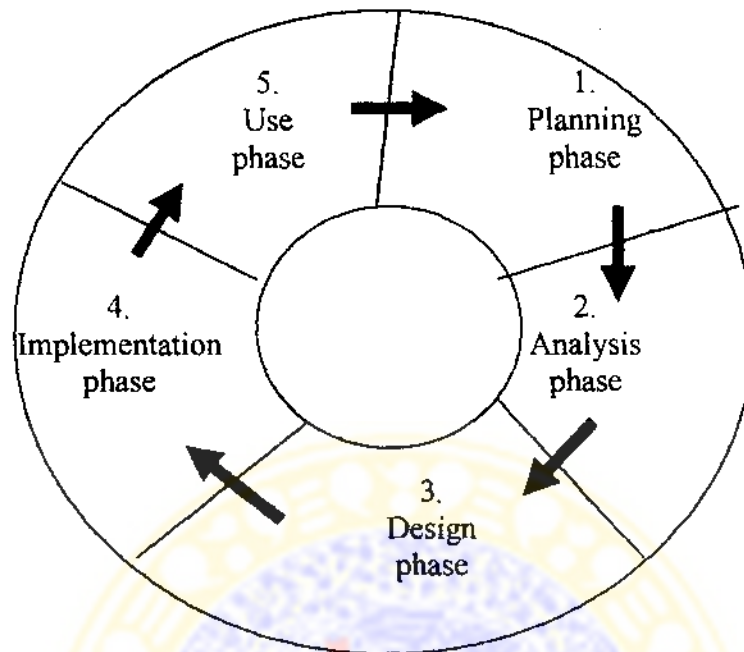
## 3. Tahap *refreezing*

Ditandai mulai diimplementasikan sistem baru, dalam arti inovasi mulai diterapkan, meliputi penerimaan user, penggunaan aktual user, dan penggunaan secara menyeluruh dalam unit organisasi (*incorporation*) atau infusi.



- a. *Acceptance* (penerimaan), ditandai oleh perubahan sikap user terhadap inovasi dan komitmen user untuk menggunakan inovasi. Jadi indikator penerimaa inovasi oleh user ditandai adanya keinginan kuat (komitmen) untuk menggunakan.
- b. *Use* atau rutinisasi, yaitu inovasi baru digunakan secara rutin. Pada tahap ini, dilakukan evaluasi terhadap hasil dari penggunaan inovasi, baik pada level organisasional maupun individual (*user*). Indikator yang digunakan adalah perubahan kepuasan user dan perubahan kinerjanya. Pertanyaan pokok dalam evaluasi adalah “apakah penggunaan sistem baru meningkatkan kepuasan (sikap positif terhadap tugas pekerjaan) dan kinerja pegawai atau justru sebaliknya”. Konteks penelitian ini berada tahap implementasi atau tepatnya tahap *use*, yaitu ketika online system di Bank Jatim sudah diterapkan, dan dilakukan evaluasi dan perubahan-perubahan yang diperlukan.
- c. *Incorporation* atau infusi, yaitu sistem baru digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, setelah dilakukan perbaikan-perbaikan, bilamana diperlukan. Pada tahap ini organisasi berusaha memaksimalkan manfaat teknologi baru dan terus mendukung upaya memperoleh manfaat yang lebih baik bagi organisasi.

Pandangan lain dari sudut pengembangan sistem informasi sebagai daur hidup sistem (*System Life Cycle/SLC*) dikemukakan McLeod dan Schell (2001) yang membagi proses implementasi sistem informasi menjadi 5, seperti diilustrasikan pada gambar berikut:



Gambar 2.2.

## Circular Pattern of System Life Cycle

Sumber: McLeod and Schell (2001:19)

Pandangan daur hidup sistem, menyatakan bahwa perkembangan suatu sistem adalah ibarat siklus makhluk hidup, dari lahir, tumbuh, dewasa/matang, dan mati. Dari gambar di atas, 4 tahap yang pertama merupakan tahap pengembangan SLC, dan tahap terakhir adalah penggunaan secara riil. Kelima tahap tersebut di atas bersifat siklus, dalam arti ketika suatu sistem informasi dinilai tidak mampu lagi menjawab permasalahan yang dihadapi organisasi, maka organisasi akan merencanakan untuk merencanakan sistem atau bahkan mengganti keseluruhannya dengan sistem baru.

Penelitian ini dilakukan pada konteks tahap penggunaan (*use*). Sekalipun ketika sistem baru sudah digunakan, akan tetapi dalam perkembangannya konfigurasi dan komponen yang ada terus mengalami perkembangan sesuai

kebutuhan organisasi. Aktivitas-aktivitas penting pada tahap implementasi dan penggunaan meliputi (McLeod dan Schell, 2001:136-140):

1. **Edukasi/melatih**, yaitu mendidik dan melatih partisipan (manajer) dan user (pemakai langsung) tentang bagaimana sistem bekerja dan dioperasikan. Tujuan pokok adalah memberikan bekal pengetahuan dan ketrampilan kepada user. Edukasi dan pelatihan tersebut biasanya dilakukan secara bertahap sesuai hierarki peserta dalam organisasi. Edukasi dan pelatihan merupakan masalah kritis dalam setiap implementasi sistem baru, karena sangat menentukan keberhasilan implementasi di kemudian hari.
2. **Audit sistem atau *postimplementation review***, yaitu dimaksudkan untuk mengevaluasi, sampai seberapa sistem baru berjalan secara memuaskan baik bagi organisasi maupun bagi user. Hasil audit ini, disampaikan kepada manajemen puncak, pimpinan unit kerja, dan user. Dari audit tersebut, tidak menutup kemungkinan perlunya modifikasi sistem.
3. **Pemeliharaan sistem**, yaitu ketika sistem digunakan modifikasi sangat diperlukan, baik dengan mengganti hardware maupun modifikasi software, sedemikian rupa untuk menyesuaikan perubahan-perubahan prosedur dan transaksi. Secara keseluruhan pemeliharaan sistem ini bertujuan untuk:
  - a. Mengkoreksi kesalahan (*correct errors*), misal akibat kelemahan dari desain sistem, maka sistem perlu dibetulkan.
  - b. Mempertahankan sistem yang ada (*keep system current*), yaitu dimana setiap saat terjadi perubahan lingkungan di luar sistem, yang perlu diadopsi, sehingga diperlukan modifikasi, baik desain maupun software. Misal, ketika

terjadi perubahan formulasi dalam perhitungan pajak atau penambahan jenis transaksi baru, maka software harus dimofikasi.

- c. Meningkatkan kinerja sistem (*improve the system*), yaitu upaya-upaya yang dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja sistem menjadi lebih baik. Upaya ini tentu tergantung dari masalah yang dihadapi. Misal, untuk meningkatkan kelancaran transfer data, bisa jadi jaringan komunikasi serat optic, diganti dengan satelit, atau menambah kapasitas *bandwidth*.
4. **Rekayasa ulang** (*reengineering*) sistem, yaitu ketika sistem saat ini dinilai sudah tidak mampu lagi memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi, atau dinilai sudah *unsable*, maka perlu dilakukan perombakan secara total sistem tersebut atau mengganti dengan sistem baru. Proses ini umumnya disebut pula *business process reengineering (BPR)*.

Dalam keseluruhan proses implementasi sistem baru ini tidak hanya melibatkan tanggung jawab manajer dari *information service unit* saja, tetapi lebih jauh merupakan tanggung jawab dari manajer yang membawahi *user*. Salah satu bentuk tanggung jawab manajemen berkaitan perubahan sistem terhadap karyawan adalah menginformasikan kepada segenap karyawan dan memastikan bahwa karyawan dapat bekerjasama agar tidak timbul masalah perilaku yang dapat menghambat pelaksanaan *use phase*. Disamping itu, perlu dibentuk *MIS steering comitte* yang bertanggung jawab untuk mengawasi, mengarahkan, dan mengendalikan keseluruhan sistem projects. Salah satu tugas yang harus dilakukan oleh *MIS steering comitte* dan manajer yaitu harus mengumumkan masalah implementasi sistem baru kepada karyawan (McLeod,2001:220):

*“ When a firm implements a new computer application, management takes step to ensure the cooperation of the employees. An initial concern is the employees’s fears of how the computer might affect their jobs. The best way to combat these fears is to communicate to the employees (1) the firm’s reasons for the project and (2) how the new system will benefit the firm and the employees.”*

Lebih lanjut dikemukakan (Smith,1995:231):

*“the implementation project is announced to the employees in much the same way as the system study, the purpose of this announcement is to inform the employees of the decision to implement the new system and to ask for the employee’s cooperation.”*

MIS *steering committee* dan manajer harus memastikan bahwa para pelaksana perubahan sistem telah dididik melalui kegiatan *training* atau pelatihan yang cukup agar mereka memperoleh kemampuan dalam melaksanakan prosedur kerja sesuai dengan tugas dan kewajibannya, sebelum proses *cutover* sistem dilakukan. Keberhasilan implementasi sistem informasi sangat bergantung pada (Zwass,1997:495):

1. Tingginya penggunaan sistem informasi. Artinya, para pengguna sangat mengharapkan menggunakan sistem tersebut.
2. Sistem informasi digunakan secara penuh, bukan hanya oleh sebagian perusahaan saja.
3. Pengguna mempunyai kemampuan untuk menjalankannya dengan baik
4. Adanya pencapaian target nyata dari penerapan sistem informasi.
5. Sistem informasi tersebut telah melembaga.

### **2.2.3. Model Penerimaan Inovasi oleh Individu dalam Organisasi**

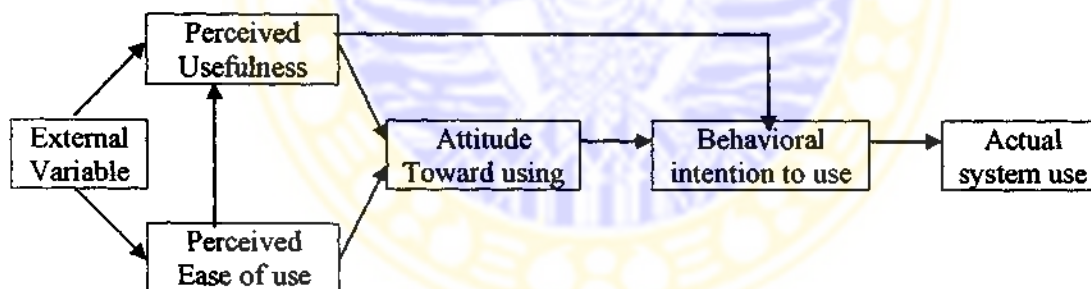
Setiap implementasi inovasi bertujuan meningkatkan kinerja organisasi. Tujuan tersebut hanya dapat dicapai, jika inovasi dapat diterima oleh *user*.

Penerimaan *user* tersebut merupakan kunci dari keberhasilan implementasi. Dari Gambar 2.1 penerimaan dimulai dari perubahan sikap positif *user* terhadap inovasi, komitmen dan menggunakan secara rutin untuk memfasilitasi pelaksanaan pekerjaan.

Pada penelitian ini digunakan dua model teoritis, yang diajukan referensi dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan inovasi oleh individu dalam organisasi, yaitu (1) Model Penerimaan Teknologi (*Technology Acceptance Model/TAM*) dari Davis (1989) dan (2) model *Individual Innovation Acceptance in Organizations* dari Frambach dan Schillewaert (1999).

*Technology Acceptance Model* (TAM) dikembangkan Davis (1989). Model TAM secara khusus dikembangkan untuk menjelaskan penerimaan individu terhadap teknologi komputer pada latar organisasi (*organizational setting*). Model TAM berakar dari *The Theory of Reactioned Actioned* (TRA) yang dikembangkan Fishbein dan Azjen tahun 1975 (Fichman, 1992; Schillawaert, *et. al.*, 2001). Secara garis besar, TRA menyatakan bahwa perilaku (*behavior* = B) individu dapat diprediksi dari minat berperilaku (*behavior intention* = BI). Adapun minat berperilaku individu dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior* = Ab) dan norma subyektif (*subjective norms* = SN). Dengan demikian, secara sederhana TRA menyatakan bahwa seseorang akan melakukan suatu perbuatan apabila ia memandang perbuatan tersebut positif dan bila ia percaya bahwa orang lain ingin agar ia melakukannya. Semakin positif sikap dan norma subyektif seseorang atas perilaku tertentu, maka kecenderungan minat dan perilaku aktualnya juga semakin kuat.

Menurut model TAM, penerimaan individu terhadap inovasi teknologi ditentukan dua aspek keyakinan, yaitu (1) keyakinan individu bahwa inovasi memiliki manfaat lebih baik (*perceived usefulness*) dan (2) keyakinan individu bahwa inovasi tersebut mudah digunakan, dengan upaya-upaya yang tidak terlalu rumit (*perceived ease of use*). Adapun terbentuknya dua jenis keyakinan tersebut dipengaruhi oleh variabel-variabel eksternal. Keyakinan yang terbentuk, yaitu yakin bahwa inovasi memberikan manfaat lebih baik dan mudah digunakan, berpengaruh terhadap sikap terhadap penggunaan inovasi. Semakin positif sikap individu terhadap penggunaan inovasi, maka semakin kuat pula niat atau kecenderungan individu untuk menggunakan inovasi tersebut, sebelum individu secara aktual menggunakannya. Gambar berikut mengilustrasikan model TAM dengan memasukkan variabel *intention behavior*.



Gambar 2.3.  
*Technology Acceptance Model*

Sumber: Davis (1989, dalam Ozag dan Duguma, 2001)

Persepsi manfaat didefinisikan sebagai probabilitas subyektif individu bahwa pemakaian inovasi tertentu akan meningkatkan kinerja individu yang bersangkutan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pengertian persepsi terhadap manfaat sistem merupakan suatu kesesuaian teknologi dengan tugas (*task-technology fit*) dimana suatu teknologi memberikan bantuan kepada individu

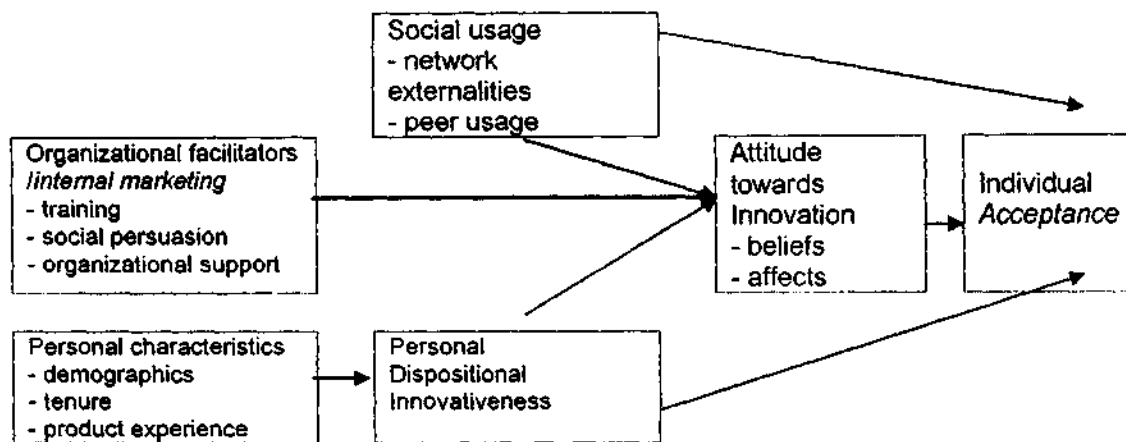
untuk menyelesaikan semua pekerjaannya dalam suatu organisasi. Kesesuaian pekerjaan dengan pemakaian teknologi komputer berkaitan dengan kemampuan inovasi teknologi meningkatkan kinerja individu (Goodhue dan Thompson 1995).

Bentuk sikap kedua adalah persepsi kemudahan. Persepsi kemudahan merujuk pada derajat keyakinan individu bahwa pemakaian sistem tersebut tidak banyak memerlukan usaha (*effort*). Dalam pengertian ini mudah berarti bebas dari kesulitan atau usaha yang besar. Pemakaian komputer dianggap mudah jika tidak terlalu banyak usaha dan perhatian yang harus dicurahkan untuk mengoperasikannya.

Berdasarkan model di atas dapat dijelaskan bahwa penggunaan sistem dipengaruhi oleh niat. Niat tersebut dipengaruhi oleh persepsi individu tentang manfaat dan sikap terhadap sistem. Persepsi tentang manfaat dipengaruhi oleh kemudahan dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor eksternal meliputi faktor organisasional dan lingkungan sosial, adapun faktor internal adalah karakteristik individual. Baik faktor eksternal maupun internal, secara empiris bersifat *controllable*, artinya manajemen dapat melakukan serangkaian upaya untuk menciptakan faktor-faktor tersebut sedemikian rupa hingga mendukung implementasi teknologi informasi baru.

Frambach dan Schillewaert (1999) secara rinci mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi anggota organisasi bersedia menerima inovasi, meliputi: (1) *internal marketing*; (2) karakteristik personal; dan (3) *social usage* (penggunaan inovasi dalam masyarakat luas) atau lingkungan sosial. Frambach dan Schillewaert (1999) mengajukan konseptual *framework* sebagai berikut:





Gambar 2.4.

*A Conceptual Framework of Individual Innovation Acceptance in Organizations*

Sumber: Frambach dan Schillewaert (1999:36)

Konsisten dengan model TAM, Frambach dan Schillewaert (1999) menetapkan dua keyakinan yaitu yakin bahwa inovasi memberikan manfaat lebih baik dan yakin bahwa inovasi mudah digunakan merupakan mediator kunci penerimaan individu terhadap inovasi. Dari gambar di atas, dapat diidentifikasi bahwa faktor *internal marketing*, keinovatifan individu, dan faktor lingkungan sosial mempengaruhi penerimaan inovasi oleh individu dalam organisasi melalui variabel sikap. Ini berarti, tingkat penerimaan inovasi ditentukan bagaimana sikap target pemakai terhadap inovasi.

#### 2.2.4. Program Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Secara normatif, program pelatihan dan pengembangan merupakan fungsi operasional pengembangan (*development*) dari fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu ketika pegawai telah menempati posisi jabatan tertentu, diperlukan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan untuk menjalankan tugasnya. Istilah pelatihan, umumnya lebih ditujukan kepada peningkatan kecakapan pegawai level operasional, sedangkan pengembangan sering hanya ditujukan kepada

peningkatan kecakapan pegawai level manajerial atau eksekutif. Akan tetapi pada prinsipnya, keduanya bertujuan meningkatkan kecakapan, sebagai hasil dari proses pembelajaran (*learning*). Apa yang membedakan adalah isi program saja (Siagiaan, 2000). Namun secara substantif keduanya saling terkait, karena saling melengkapi.

Handoko (2004) menyebut ada dua tujuan utama program pelatihan dan pengembangan, yaitu (1) menutup *gap* (kesenjangan) antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan, (2) program diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan. Lebih lanjut, program pelatihan dan pengembangan, meskipun memerlukan biaya yang relatif mahal, akan tetapi dapat membantu para karyawan dalam bekerja lebih produktif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi turnover. Konsekuensi dalam bentuk berkurangnya turnover pegawai, secara eksplisit jelas menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan pegawai, merupakan salah satu alat membangun komitmen pegawai, karena pegawai yang berkomitmen kuat akan betah dan loyal bekerja di perusahaan.

Program pelatihan dan pengembangan bukan hanya bermanfaat bagi karyawan individual, akan tetapi dalam jangka panjang akan sangat bermanfaat bagi organisasi. Program pelatihan dan pengembangan perlu dipandang sebagai investasi jangka panjang organisasi. Program ini juga dapat membantu terciptanya hubungan manusia dalam kelompok kerja, yang mana sangat diperlukan dalam membina hubungan harmonis dalam organisasi.

Pada konteks implementasi teknologi informasi, pelatihan merupakan salah bentuk *internal marketing* perusahaan. Mengingat implementasi teknologi informasi, termasuk online system di Bank Jawa Timur, bersifat dinamis dalam arti terus mengalami perubahan terhadap perkembangan lingkungan bisnisnya, sekalipun online system telah digunakan, maka program pelatihan ini akan terus diperlukan sesuai kebutuhan-kebutuhan kecakapan baru.

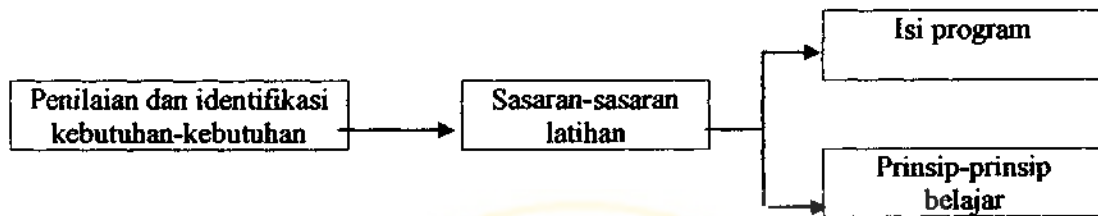
Tujuan pokok pelatihan adalah upaya organisasi untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan penguasaan teknik kerja tertentu (Handoko, 2004:75). Pelatihan diperlukan agar inovasi atau setiap terjadi perubahan dalam komponen sistem informasi dapat dioperasionalkan secara efektif. Schillawaert, *et. al.* (2001) menyatakan beberapa studi empiris membuktikan pelatihan berpengaruh positif terhadap sikap target pemakai terhadap inovasi.

Blanchard dan Thacker (2003) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan bentuk proses pembelajaran, yang memiliki tiga keluaran (*outcome*) yaitu, yaitu peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap atau KSAs (*knowledge, skill, and attitudes*). Ketiga komponen KSAs tersebut merupakan pembentuk kompetensi individu terhadap pelaksanaan tugas tertentu.

#### **2.2.4.1. Proses Program Pelatihan dan Pengembangan**

Memperhatikan pentingnya program pelatihan dan pengembangan serta komitmen sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program tersebut, maka perlu perencanaan yang matang agar program tersebut memberikan hasil memadai. Departemen personalia dan manajer lini yang lain perlu duduk bersama

dalam merumuskan program ini. Handoko (2004) memberikan kiat langkah-langkah untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan seperti tampak pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5.

#### Langkah-langkah Persiapan Program Pelatihan dan Pengembangan

Sumber: Handoko (2004)

Penjelasan dari gambar di atas adalah sebagai berikut:

##### 1. Penilaian dan identifikasi kebutuhan

Perencanaan program pelatihan dan pengembangan haruslah dimulai dari identifikasi kebutuhan. Perlunya program ini bukan semata untuk memutakhirkan kecakapan karyawan, akan tetapi dapat pula dipicu karena perubahan strategi dan kebijakan organisasi. Perubahan ini, agar dapat berhasil, maka harus didukung kecakapan sumber daya manusia yang kompeten, yang kerap kali belum tersedia di organisasi, sehingga perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan.

##### 2. Sasaran-sasaran

Sasaran adalah apa yang ingin dicapai, yang umumnya mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, dan berfungsi sebagai standar-standar kinerja individual dan umpan balik bagi program.

### 3. Isi program

Apapun bentuknya isi program harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan individu dan organisasi. Jika tidak, maka program akan sia-sia. Hal penting terkait dengan isi program adalah harus dapat memotivasi para peserta dan mengundang partisipasi aktif.

### 4. Prinsip-prinsip belajar

Untuk menunjang keberhasilan, maka program pelatihan dan pengembangan, juga perlu memperhatikan prinsip-prinsip belajar sebagai pedoman. Prinsip-prinsip tersebut antara lain mengundang partisipasi, relevan, repetisi dan pemindahan pengetahuan, serta memberikan umpan balik kemajuan peserta (Handoko, 2004). Penjelasan lebih lanjut, dari aplikasi prinsip-prinsip belajar dalam pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Partisipasi, menyatakan bahwa pengetahuan dan ketrampilan akan lebih cepat diingat dan lebih lama tertanam dalam ingatan, jika peserta ikut berpartisipasi dalam proses belajarnya.
- b. Relevan, artinya proses pembelajaran/pelatihan akan efektif, jika materi yang diberikan memiliki relevansi tertentu dan memiliki makna konkret apabila yang dipelajari itu sesuai dengan kebutuhan.
- c. Repetisi (pengulangan), artinya tertanamnya informasi (pengetahuan dan ketrampilan) dalam otak akan lebih kuat, jika peserta belajar mampu memanggil kembali (*recall*) ingatan yang tersimpan dalam otak tersebut.
- d. Pemindahan (*transfer*) pengetahuan, artinya proses pembelajaran akan berjalan efektif, jika peserta mampu menterjemahkan teori (pengetahuan abstrak) dalam dunia nyata (praktek). Transfer ini akan lebih mudah, jika dalam pembelajaran dibarengi dengan praktek atau simulasi.

- e. Umpan balik, artinya melalui sistem umpan balik peserta pelatihan mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembangan tercapai, baik dalam bentuk pengetahuan baru maupun ketrampilan yang tidak dimiliki sebelumnya.

#### 2.2.4.2. Teknik-teknik pelatihan dan pengembangan

Secara umum ada dua kategori teknik pelatihan dan pengembangan, yaitu *on the job* dan *off the job* (Handoko, 2004).

##### 1. *On the job training* atau metode praktis

Pada teknik ini karyawan dilatih secara langsung di tempat kerja oleh pelatih, biasanya supervisor atau karyawan lain yang telah menguasai atau mendapat pelatihan lebih dulu. Beragam teknik ini meliputi: rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang, *coaching*, dan penugasan sementara.

##### 2. *Off the job training*

Ada dua kategori umum teknik *off the job training*, yaitu teknik presentasi informasi dan simulasi. Metode-metode presentasi informasi meliputi: kuliah, instruksi terprogram melalui fasilitas komputer, belajar sendiri, analisis transaksional, presentasi video, dan konferensi. Adapun teknik simulasi meliputi: studi kasus, permainan peran, game bisnis, *vestible training* (latihan oleh pelatih khusus), latihan labotarium dan pengembangan eksekutif.

Apapun jenis pelatihan dan pengembangan yang dipilih organisasi akan selalu dihadapkan pada *trade-off* enam faktor berikut yang mempengaruhi kebutuhan program. Keenam faktor tersebut menurut Handoko (2004) adalah:

1. Efektivitas biaya
2. Isi program yang dikhendaki

3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta,
5. Preferensi dan kemampuan instruktur,
6. Prinsip-prinsip belajar.

Tingkat pentingnya keenam faktor tersebut tergantung situasi. Misal biaya mungkin tidak menjadi faktor utama, jikalau manfaat program dinilai sangat penting dan dibutuhkan segera oleh organisasi.

Selain organisasi dihadapkan pada *trade-off* keenam faktor tersebut di atas dalam memilih teknik pelatihan dan pengembangan, organisasi juga dihadapkan pada pertimbangan keuntungan dan kelemahan atas siapa yang memberikan pelatihan atau instruktur. Secara teori dan praktis ada dua sumber, yaitu pelatih dari dalam organisasi sendiri atau dari luar organisasi, baik dengan mengundang atau mengirimkan peserta ke luar. Simamora (1999) mengikhtisarkan kelemahan dan keuntungan alternatif tipe pelatih yang mungkin dapat digunakan organisasi dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan, seperti tersaji pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1.**  
**Perbandingan Berbagai Tipe Pelatih**

| <b>Tipe pelatih</b>           | <b>Keunggulan</b>  | <b>Kelemahan</b>  |
|-------------------------------|--|---|
| Spesialis sumber daya manusia | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui organisasi serta berbagai permasalahan uniknya.</li> <li>• Mengenali partisipan dan dapat menggunakan hubungan yang terjalin dengan mereka.</li> <li>• Sering memiliki pengetahuan mutakhir.</li> <li>• Memiliki komitmen untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi organisasi.</li> <li>• Membutuhkan biaya yang rendah.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mungkin terlampau erat dengan organisasi dan para anggotanya.</li> <li>• Dapat menyebabkan tanggung jawab yang lebih menekan.</li> <li>• Dapat menjadi tidak obyektif terhadap masalah-masalah yang ada di organisasi.</li> </ul>            |
| Manajer                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki komitmen untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi organisasi.</li> <li>• Membutuhkan biaya yang rendah.</li> <li>• Memiliki pengetahuan yang baik mengenai organisasi dan anggota-anggotanya.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mungkin tidak efektif ebg seorang pelatih.</li> <li>• Mungkin tidak memiliki pengetahuan terbaru.</li> <li>• Dapat menjadi tidak obyektif terhadap masalah-masalah yang ada di organisasi.</li> </ul>  |
| Karyawan non manajerial       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki pengetahuan yang baik mengenai organisasi.</li> <li>• Dapat memiliki hubungan erat dengan para trainee.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mungkin tidak memiliki pengetahuan rinci terhadap masalah-masalah yang ada.</li> <li>• Kemungkinan tidak memiliki obyektifitas sebagai pelatih.</li> <li>• Dapat menyebabkan tanggung jawab yang menekan.</li> </ul>                         |
| Konsultan luar                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki pengetahuan khusus.</li> <li>• Mengetahui teknik dan pengetahuan mutakhir.</li> <li>• Dapat lebih obyektif terhadap situasi di dalam organisasi.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak memiliki pengetahuan yang baik terhadap perusahaan.</li> <li>• Kemungkinan tergantung pada paket-paket program daripada menyesuaikan dengan berbagai kebutuhan organisasi.</li> <li>• Membutuhkan biaya yang relatif mahal.</li> </ul> |

Sumber: Simamora (2003)

### 2.2.4.3. Faktor-faktor Keberhasilan Pelatihan

Untuk mendorong keberhasilan program pelatihan, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa faktor penting. Faktor-faktor tersebut terkait dengan peserta dan juga pelatih. Menurut Ass'ad (2000:68-69) keberhasilan suatu program pelatihan dan pengembangan ditentukan oleh komponen, yaitu:



### 1. Sasaran pelatihan

Setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan ke dalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur, supaya dapat diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri.

### 2. Pelatihan/Trainer

Pelatihan harus bisa mengajarkan bahan-bahan latihan dengan metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan perusahaan.

### 3. Materi Latihan

Materi atau bahan-bahan latihan harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan yang telah ditetapkan.

### 4. Metode Pelatihan (termasuk alat bantu)

Setelah bahan latihan ditentukan maka langkah selanjutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat.

### 5. Peserta latihan/Trainees

Peserta merupakan komponen yang cukup penting, sebab keberhasilan suatu program pelatihan tergantung juga pada pesertanya.

Menurut Yoder (dalam Ass'ad, 2000:60) agar pelatihan dan pengembangan berhasil dengan baik maka harus dipergatikan delapan faktor sebagai berikut:

#### 1. *Individual Differences*

Yaitu bahwa tidak ada dua individu yang memiliki sifat benar-benar sama. Oleh karena itu, dalam perencanaan dan pelaksanaan pelatihan harus tetap

diingat adanya perbedaan waktu karyawan mengerjakan pekerjaan yang sama, akan tetapi hasilnya berbeda.

## 2. *Relation to job analysis*

Analisis jabatan dapat dianggap sebagai alat pimpinan dalam memecahkan masalah-masalah pekerjaan. Tugas pokok analisis jabatan adalah memberikan pengertian tentang tugas yang harus dilaksanakan dan mengetahui alat-alat atau pengetahuan dan keterampilan apa yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.

## 3. *Motivation*

Motivasi dalam pelatihan sangat diperlukan, karena pada dasarnya motif yang mendorong untuk mengikuti pelatihan berkaitan dengan motif yang mendorong dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, jika pegawai memiliki motivasi rendah terhadap pekerjaannya, mungkin dia tidak suka dengan pekerjaan tersebut, sehingga pelatihan yang diberikan mungkin kurang bermanfaat.

## 4. *Active participation*

Dalam pelaksanaan pelatihan, partisipasi aktif peserta sangat menentukan keberhasilan dari pelatihan tersebut. Partisipasi aktif tersebut akan mempermudah dan memotivasi peserta dalam pelaksanaan pelatihan. Selain tumbuh dari dalam diri peserta, partisipasi peserta juga perlu dirangsang oleh pelatih dengan cara melibatkan aktif dalam diskusi-diskusi, memberikan saran-saran yang mungkin membantu pemecahan masalah pekerjaan secara nyata.

#### 5. *Selection of trainees*

Pelatihan sebaiknya hanya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat. Apabila faktor ini diabaikan, maka kemungkinan besar pelatihan tidak akan berhasil, karena peserta tidak termotivasi dan serius mengikuti pelatihan atau sulit dipraktekkan dalam pekerjaan nyata.

#### 6. *Trainers training*

Tidak setiap orang dapat menjadi pengajar/pelatih yang baik, sekalipun secara akademik dan pengalaman praktek, kemampuannya dinilai memadai. Oleh karena itu, walaupun seseorang memiliki kemampuan akademik dan praktek yang memadai, masih belum tentu dapat memintarkan orang lain, tanpa memiliki kemampuan dalam mengajar.

#### 7. *Selection of trainers*

Selain memiliki pengetahuan akademik dan praktis yang memadai, seorang pelatih, juga harus memiliki keterampilan mengajar dengan baik. Oleh karena itu, sebaiknya seorang pelatih, harus mendapat pendidikan atau dipersiapkan untuk menjadi pelatih.

#### 8. *Training methods*

Keberhasilan pelatihan bukan hanya tergantung pada kemampuan pelatih saja, melainkan juga pada metode yang digunakan. Metode pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan, kebutuhan dan peserta pelatihan.

#### **2.2.4.4. Manfaat pelatihan dan pengembangan**

Banyak ahli yang mengatakan bahwa dalam keadaan *favourable*, pelatihan mempunyai dua fungsi, yaitu pemanfaatan (*utilization*) dan motivasi. Dengan

meningkatkan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dituntut perusahaan, selain dapat meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, moral kerja dan komitmen pegawai. pemanfaatan sumber daya manusia. Siagian (2000) mengelompokkan manfaat pelatihan dan pengembangan pegawai, yaitu bagi organisasi dan karyawan sendiri.

Bagi organisasi manfaat yang diperoleh adalah:

1. "Peningkatan produktivitas
2. Terwujudnya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan.
3. Proses pengambilan keputusan berlangsung lebih cepat dan karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab dalam kegiatan operasional.
4. Peningkatan semangat kerja seluruh pegawai dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif dalam organisasi.
6. Penyelesaian konflik yang fungsional"

Adapun bagi pegawai, manfaat pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut: (Siagian, 2000):

1. "Membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik
2. Meningkatkan kemampuan pegawai menyelesaikan berbagai masalah pekerjaan.
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
4. Mendorong pegawai terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan diri.
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
7. Meningkatkan kepuasan kerja
8. Semakin besarnya pengakuan atau kemampuan seseorang.
9. Mendorong pegawai lebih mandiri
10. Mengurangi ketakutan atas tugas-tugas baru di masa depan."

Berdasarkan pendapat di atas, dengan jelas dapat diidentifikasi bahwa pelatihan dan pengembangan memberikan banyak manfaat, baik bagi organisasi maupun pegawai, yaitu peningkatan kemampuan pegawai, kepuasan kerja,

komitmen dan kinerja. Keempat variabel tersebut akan digaji dalam penelitian ini sebagai variabel konsekuensi dari pelatihan dan pengembangan pegawai pada konteks implementasi teknologi informasi.

### **2.2.5. Kemampuan Pegawai**

Peningkatan kemampuan pegawai merupakan tujuan utama dari pelatihan. Lebih lanjut, dengan peningkatan kemampuan tersebut, diharapkan pegawai dapat berhasil dalam menjalankan tugasnya. Pada konteks, implementasi teknologi informasi, kemampuan pegawai sebelumnya maupun kemampuan pegawai saat ini sebagai akibat pelatihan merupakan faktor personal yang menentukan keberhasilan implementasi.

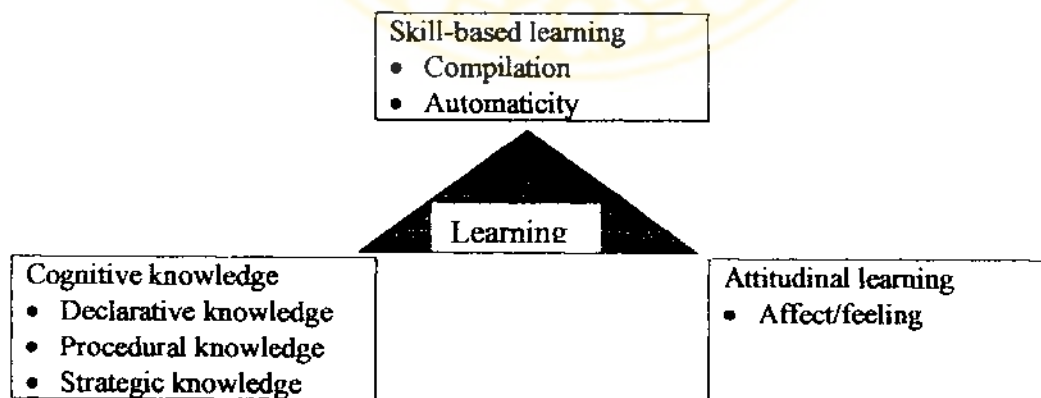
As'ad (2000:156) mendefinisikan kemampuan (*ability*) sebagai "karakteristik individual seperti intelegensi, ketrampilan tangan (*manual skill*), *traits*, yang kesemuanya merupakan kekuatan potensial yang dimiliki seseorang untuk melakukan aktifitas tertentu, dan sifatnya relatif stabil". Pendapat lain dari Robbins (2001:46), mendefinisikan kemampuan sebagai "kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan." Berdasarkan dua pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan secara umum merujuk pada kekuatan potensial untuk melakukan aktivitas tertentu, dan bersifat stabil (bertahan dalam diri seseorang), yang dapat dilihat dari intelegensia, bakat, dan pengetahuan.

Kemampuan dibagi menjadi tiga (Robbins, 2001:192-193) yaitu:

1. *Intellectual abilities* yang merupakan kapasitas yang diperlukan melaksanakan aktivitas-aktivitas mental.

2. *Physical abilities* merupakan kapasitas yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang memerlukan stamina, kekuatan, serta hal-hal yang serupa dengan itu.
3. *The ability-job fit* merupakan kapasitas yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan tertentu dengan tepat. Jika kemampuan ini tidak dapat dipenuhi maka kemungkinan gagal individu tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya akan semakin besar.

Kemampuan intelektual terkait erat dengan tingkat kecerdasan (*IQ*), adapun kemampuan fisik terkait kondisi fisik seseorang. Kemampuan intelektual dan kemampuan fisik merupakan kemampuan dasar, sementara tuntutan tugas-tugas pekerjaan bersifat dinamis, maka kemampuan pegawai perlu diperbaharui/ditingkatkan untuk memenuhi tuntutan tersebut. Pada konteks ini ada 2 faktor penting yang mempengaruhi kemampuan kerja, yaitu pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan (Badran, 1995:8). Blanchard dan Thacker (2003:8) menambahkan faktor sikap sebagai komponen kemampuan kerja seseorang.



Gambar 2.6.  
Classification of Learning Outcomes  
Sumber: Blanchard and Thacker (2003:8)

Gambar di atas, menunjukkan keluaran (*outcome*) yang diharapkan dari pembelajaran dalam program pelatihan dan pengembangan pegawai, yaitu pengetahuan, ketrampilan, dan sikap atau sering disingkat dengan KSAs (*knowledge, skill, and attitudes*). Ketiga keluaran tersebut, menurut Blanchard dan Thacker (2004), meskipun saling terkait, akan tetapi ketiganya adalah berbeda. Pengetahuan mencerminkan tingkat pemahaman individu terhadap suatu realitas, oleh karena itu pengetahuan bersifat kognitif. Menurut Badran (1995:8), "*knowledge is the capacity to acquire, retain and use information; a mixture of comprehension, experience, discernment and skill*". Artinya pengetahuan adalah kemampuan memperoleh, menguasai dan memanfaatkan informasi; perpaduan dari pemahaman, pengalaman, kecerdasan dan kecakapan.

Blanchard dan Thacker (2003) membagi pengetahuan menjadi tiga kategori dan bersifat hierarkis, yaitu:

1. **Pengetahuan deklaratif (*declarative knowledge*)**, yaitu kumpulan informasi faktual yang tersimpan pada memori seseorang mengenai materi pembelajaran tertentu (*subject matter*). Pembuktian dari pengetahuan deklaratif yang dimiliki seseorang adalah sejauhmana seseorang mampu menyebutkan kembali (*recall memory*) secara tepat kumpulan informasi faktual. Indikator dari pengetahuan deklaratif adalah tingkat pemahaman atas substansi dari materi yang dipelajari.
2. **Pengetahuan prosedural (*procedural knowledge*)**, yaitu pengetahuan yang berkaitan dengan cara kerja atau aplikasi dari pengetahuan yang dimiliki. Pengetahuan ini setingkat lebih tinggi dari pengetahuan deklaratif. Seseorang

akan memiliki pengetahuan prosedural yang baik, jika didasari pengetahuan deklaratif yang baik pula.

3. **Pengetahuan strategis (*strategic knowledge*)**, merupakan tingkat pengetahuan tertinggi, karena membutuhkan akuisisi terhadap dua level pengetahuan sebelumnya (pengetahuan deklaratif dan pengetahuan prosedural). Pengetahuan ini digunakan dalam perencanaan, monitoring dan perbaikan aktivitas yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal-directed activity*). Pengetahuan strategis meliputi kesadaran individu mengenai apa yang diketahui dan proses internal dalam menentukan fakta dan prosedur relevan yang dapat diterapkan dalam pencapaian tujuan.

Keluaran kedua dari proses pembelajaran melalui pelatihan dan pengembangan pegawai adalah keterampilan (*skill*). Keterampilan adalah kapasitas yang diperlukan untuk menjalankan serangkaian tugas-tugas kecil yang dibentuk melalui pelatihan dan pengalaman (Blanchard dan Thacker, 2003). Tugas kecil semacam ini dapat menjadi kompleks dan akan tersimpan di bawah sadar (*sub-consciously*) dan khas. Blanchard dan Thacker (2003) membagi keterampilan menjadi dua level yaitu, kompilasi (level rendah) dan otomatis (level tinggi). Umumnya tingkat keterampilan seseorang, dimulai dari level rendah (kompilasi) dulu, baru level tinggi (otomatis). Keterampilan level kompilasi terbentuk pada tahap awal pembelajaran, dan meningkat ke level otomatis, ketika keterampilan tersebut diaplikasikan secara rutin dan terus-menerus. Pada level kompilasi, seseorang masih berfikir dulu, dalam menggerakkan organ tubuhnya ketika akan melaksanakan suatu tugas. Namun ketika keterampilan berada pada level otomatis,



seseorang secara naluri mampu mengintegrasikan antara pikiran dan gerakan organ tubuhnya secara cepat atau dalam waktu bersamaan.

Keluaran ketiga dari pelatihan adalah sikap, yaitu keyakinan atau pendapat yang mendukung atau menolak suatu perilaku. Pada konteks pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai, sikap pegawai sangat penting, karena dukungan terhadap program tersebut akan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pelatihan dan motivasi kerja pada tahap berikutnya, yang berdampak terhadap kinerja pegawai.

#### **2.2.6. Konsekuensi Implementasi Inovasi Teknologi Informasi bagi Pegawai**

Dampak implementasi inovasi teknologi informasi pada level individual merupakan tema yang menarik, akan tetapi tema ini belum mendapat perhatian yang memadai (Shih dan Venkatesh, 2002). Hal ini terkait dengan fakta bahwa diperolehnya hasil evaluasi implementasi teknologi informasi memerlukan waktu. Secara mendasar tujuan dari setiap implementasi inovasi baru adalah diharapkan adanya perubahan lebih baik bagi organisasi.

Pada konteks sistem sosial, konsekuensi dari implementasi suatu inovasi adalah adanya perubahan sosial. Pada konteks ini Rogers (1995) mendefinisikan konsekuensi adalah perubahan-perubahan yang terjadi dalam suatu sistem sosial sebagai hasil dari pengadopsian atau penolakan inovasi. Lebih lanjut, Rogers membagi konsekuensi adopsi inovasi menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. Konsekuensi fungsional dan disfungsional, berdasarkan tercapai tidaknya manfaat inovasi sesuai dengan harapan semula. Konsekuensi ini terkait dengan manfaat fungsional inovasi.
2. Konsekuensi langsung dan tidak langsung, yaitu berdasarkan segera tidaknya perubahan-perubahan terjadi setelah penggunaan inovasi.
3. Konsekuensi yang tampak (*manifest*) dan yang laten, berdasarkan terlihat tidaknya perubahan yang terjadi setelah penggunaan inovasi.

Konsepsi konsekuensi yang dikemukakan Rogers tersebut, menggunakan konteks perubahan sosial. Namun demikian, konsepsi tersebut tetap relevan dalam konsekuensi implementasi teknologi informasi pada konteks individual dan organisasional. Pemikiran ini sejalan dengan pendapat Kast dan Rosenzweig (2003) yang menggunakan paradigma perubahan dalam organisasi sebagai konsekuensi implementasi teknologi baru. Kast dan Rosenzweig (2003), membagi tiga jenis perubahan sebagai konsekuensi implementasi teknologi baru, meliputi (1) perubahan struktur, (2) perubahan sistem psikososial, dan (3) perubahan sistem manajerial. Intensitas perubahan tersebut ditentukan oleh kedinamisan dan kompleksitas teknologi. Artinya semakin dinamis/kompleks teknologi baru, maka dampaknya terhadap perubahan organisasi semakin besar. Sementara itu, semakin dinamis teknologi, umumnya semakin kompleks teknologi tersebut.

Dari ketiga dimensi perubahan seperti diidentifikasi Kast dan Rosenzweig (2003) tersebut, perubahan sistem psikososial adalah yang relevan pada konteks individual. Bentuk dari perubahan psikososial menurut Kast dan Rosenzweig (2003) meliputi perubahan sikap dan perilaku. Secara tegas disebutkan, perubahan

dalam sikap dan perilaku adalah kepuasan kerja, kinerja dan produktivitas pegawai. Kepuasan merupakan bentuk sikap pegawai, sebagai konsekuensi dari penggunaan teknologi baru. Bentuk sikap lain yang diidentifikasi potensial sebagai konsekuensi implementasi teknologi baru adalah meningkatnya komitmen pegawai (Ozag dan Doguma, 2002).

### **2.2.7. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 2001:105) atau sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001:147). Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya.

#### **2.2.7.1. Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja**

Para ilmuwan perilaku organisasi memberikan penjelasan yang beragam terhadap dimensi-dimensi atau faktor-faktor apa saja yang menentukan kepuasan kerja. Seperti pendapat Davis dan Newstrom (2001), yang menyatakan bahwa kepuasan menyangkut banyak dimensi, namun pada umumnya menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap

lingkungan tugasnya (rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi). Pemilahan dimensi kepuasan kerja menjadi dua tersebut, mengacu kepada dua kategori imbalan sebagai sumber motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.

Pemahaman komprehensif terhadap dua kategori imbalan tersebut, mengacu pada pemahaman sumber-sumber motivasi (Leonard, *et. al*, 1999). Imbalan intrinsik terkait dengan pemenuhan kebutuhan yang bersumber dari dalam diri seseorang terhadap obyek pekerjaan itu sendiri, tanpa adanya kontrol dari sumber eksternal. Herzberg (1966) seperti dikutip Kast dan Rozenweigh (1990:407) menyebutnya sebagai faktor *satisfiers* (pemuas). Indikator-indikator imbalan intrinsik meliputi: prestasi, pengakuan, ekspresi bakat, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, dan kesempatan mengembangkan diri. Adapun imbalan ekstrinsik diperoleh karena adanya proses transaksional dengan pihak luar, sehingga ada faktor eksternal yang mengintervensi. Imbalan eksternal ini terkait dengan sumber motivasi instrumentalitas. Organisasi secara nyata memberikan imbalan kepada karyawannya, baik dalam bentuk materi (gaji, bonus, fasilitas transportasi, dll) ataupun non materi (status, kenyamanan kerja, dll). Evaluasi menyeluruh terhadap kedua jenis imbalan tersebut akan menghasilkan kepuasan kerja.

Robbins (2001:149), menyatakan elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan meliputi “tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju”. Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor, yaitu kerja yang secara mental

menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung. Lebih lanjut, para ahli teori psikologi dan perilaku organisasi, berpendapat bahwa kepuasan kerja menyeluruh (*overall*) ditentukan oleh beberapa kombinasi dari beragam aspek (*facets*) pekerjaan, seperti upah, rekan kerja, dan penyelia (Richards, *et. al.*, 2002).

Berdasarkan penjelasan di atas, jika dicermati sesungguhnya semua merujuk pada satu pemahaman bahwa kepuasan kerja mengandung dua dimensi pokok yaitu kepuasan imbalan intrinsik dan kepuasan imbalan ekstrinsik. Konvergensi pemikiran di atas, konsisten dengan teori dua faktor Herzberg (1966), yang membagi bentuk *rewards* menjadi dua, yaitu intrinsik dan ekstrinsik (Richards, *et. al.*, 2002).

#### **2.2.7.2. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Ada dua pendekatan yang sering dipakai untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang. "Pendekatan yang pertama adalah suatu nilai global tunggal (*single global rating*) dan pendekatan yang kedua adalah skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja" (Robbins, 2001:149).

Pendekatan nilai global tunggal (*single global rating*) tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, yaitu menanyakan sebuah pertanyaan kepada individu yang ingin diukur kepuasannya. Pertanyaan tersebut contohnya, "jika semua hal dipertimbangkan, seberapa puas anda terhadap pekerjaan anda sekarang". Responden akan menjawab dengan cara memilih dari lima pilihan yang tersedia, yaitu: sangat puas, memuaskan, kurang memuaskan, tidak puas, dan sangat tidak puas (Robbins, 2001:149).

Sedangkan pendekatan dengan skor penjumlahan (*summation score*), mengenali elemen-elemen utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai masing-masing elemen. Elemen-elemen kepuasan kerja tersebut, dinilai masing-masing dengan suatu skala yang standar, kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai keseluruhan bagi kepuasan kerja. Menurut Robbins (2001:149), berdasarkan kedua pendekatan tersebut, pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan pendekatan skor penjumlahan, secara intuitif nampak bahwa menjumlahkan respon-respon terhadap sejumlah faktor pekerjaan akan mencapai evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja.

Elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan dalam studi kepuasan kerja meliputi “tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju” (Robbins, 2001:149).

Pada penelitian digunakan pendekatan *global job satisfaction* (kepuasan kerja menyeluruh). Pendekatan ini digunakan, karena pada penelitian ini lebih ditunjukkan untuk memahami perasaan menyeluruh pegawai atas pekerjaannya daripada kepuasan atas aspek-aspek kerja. Skala kepuasan kerja yang digunakan adalah 3 item *global job satisfaction* dari Cammann *et. al.* (1983). Ketiga item tersebut adalah (1) Secara umum, saya senang bekerja di perusahaan ini, (2) Jika semua aspek dipertimbangkan, saya menyukai pekerjaan ini, dan (3) Saya sangat puas dengan pekerjaan ini.

### **2.2.8. Komitmen Pegawai**

Mowday *et. al.* (1982, dalam Boon dan Arumugam, 2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai:

*“The relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization; (1) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and (3) a strong desire to maintain membership in the organization”.*

Berdasarkan pendapat Mowday, *et. al.* (1982), di atas ada tiga komponen untuk melihat komitmen organisasi individu, yaitu: (1) keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi; dan (3) keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pandangan Mowday, *et. al.* (1982) ini didukung oleh Robbins (2001:140) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “suatu keadaan di mana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.”

Pandangan komprehensif adalah melihat komitmen organisasional sebagai konstruk yang multidimensi (Brown dan Gaylor, 2002). Pandangan ini tercermin dari pendapat Allen dan Meyer (1990) yang mengklasifikasikan komitmen organisasional dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance* (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Secara singkat Allen dan Meyer (1990) mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut: *“Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so”.*

Berdasarkan pendapat Allen dan Meyer tersebut, dapat diinterpretasi bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda. Seseorang dengan komitmen afektif yang kuat, bertahan di organisasi, karena memang dia menyukai organisasi itu, sedangkan seseorang dengan komitmen *continuance* yang kuat, bertahan di organisasi, karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utama, adapun seseorang dengan komitmen normatif yang kuat, tetap bertahan di organisasi, karena alasan moralitas. Namun demikian, apapun sumber komitmen, secara substansial wujud komitmen adalah sama yaitu penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan individu berupaya untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini konstruk komitmen dioperasionalkan sebagai *single construct*.

Allen dan Meyer (1990) mengembangkan skala pengukuran komitmen organisasional yang disebut *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* dalam 20 item pernyataan, masing-masing 7 item untuk dimensi komitmen afektif dan komitmen *continuance*, dan 6 item untuk dimensi komitmen normatif. Komitmen afektif dicirikan oleh keikatan (*attachment*) emosional atau psikologis kepada organisasi (Allen dan Meyer, 1990; LaMastro, 1999). Dimensi komitmen afektif di atas sinonim dengan faktor identifikasi (Scholl, 1981) atau motivasi yang bersumber dari *goal internalization* (Leonard, *et. al*, 1999).

Menurut Scholl (1981) konstruk identifikasi sebagai sumber komitmen organisasional dilandasi fakta bahwa tempat kerja merupakan sumber dari sebagian besar status dan identitas kebanyakan orang. Semakin kuat kedekatan identitas seseorang dengan identitas sosialnya (orang dalam organisasi), maka



semakin sulit identitas orang tersebut untuk berubah, dengan kata lain semakin sulit orang tersebut untuk keluar dari organisasi. Lebih lanjut, semakin kuat identifikasi seseorang dengan organisasi, maka semakin kuat motivasi orang tersebut dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan (Scholl, 1981). Allen dan Meyer (1990) menggunakan 7 indikator dalam mengukur dimensi komitmen afektif, antara lain: merasa menjadi anggota keluarga organisasi, secara emosional merasa memiliki ikatan dengan organisasi, dan perasaan ikut memiliki organisasi.

*Continuance commitment* diartikan tetap bertahan dalam organisasi, merupakan kebutuhan bagi individu, dilandasi pertimbangan bahwa seseorang sudah terlalu besar menginvestasikan sumber daya, kapasitas pribadi (pengetahuan dan ketrampilan) pada organisasi, sehingga sangat berisiko/mahal jika dia harus keluar dari organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Faktor utama yang melandasi *continuance commitment* adalah investasi sumber daya individual dalam organisasi dan keterbatasan alternatif (*lack of alternatives*) jika harus keluar organisasi (Scholl, 1981, Allen dan Meyer, 1990). Jelas bahwa yang menjadi dasar dari komitmen *continuance* adalah pertimbangan untung-rugi (*cost and benefits*), sehingga dimensi ini disebut juga komitmen kalkulatif (Scholl, 1981).

Scholl (1981) menunjukkan bukti bahwa semakin besar investasi seseorang dalam organisasi, semakin kuat orang tersebut mempertahankan perilaku dan semakin kecil kecenderungan keluar dari organisasi. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengoperasionalkan konstruk investasi antara lain umur, pendidikan, dan masa jabatan (*tenure*). Faktor investasi ini akan memperkuat keterikatan seseorang pada organisasi, ketika apa yang diharapkan tidak memuaskan. Pada konteks lebih luas, investasi juga dapat dimaknai sebagai

rendahnya motivasi untuk beralih ke alternatif, karena semakin besar investasi seseorang pada organisasi, umumnya diikuti pengalaman, pengetahuan, dan ketrampilan individu yang semakin spesifik, sehingga kecenderungan untuk pindah ke organisasi lain semakin berkurang, karena keahlian spesifik yang dimiliki cenderung sulit ditransfer ke pekerjaan lain atau organisasi lain. Allen dan Meyer (1990) menggunakan 7 indikator dalam mengukur dimensi komitmen *continuance*, antara lain: kerugian yang sangat besar bagi individu jika keluar dari organisasi; sulit keluar dari organisasi sekalipun menginginkannya; dan pertimbangan utama bertahan di organisasi karena sulit mencari alternatif lain.

*Normative commitment* (komitmen normatif) adalah komitmen individu pada organisasi karena adanya dorongan keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab secara moral bahwa selayaknya harus loyal atau setia kepada organisasi (Allen dan Meyer, 1990, Brown dan Gaylor, 2002). Faktor utama yang menjadi landasan komitmen normatif adalah *reciprocity* (perasaan balas mudi) (Scholl, 1981). Scholl (1981) menegaskan *reciprocity* merupakan norma universal, dalam setiap interaksi timbal balik antar manusia. Seseorang selayaknya membantu orang lain yang pernah membantu, dan tidak selayaknya mencelakakan orang lain yang pernah membantu (Scholl, 1981).

Pada konteks hubungan individu dengan organisasi, dapat dijelaskan bahwa selayaknya karyawan memberikan kontribusi pada organisasi, karena dia telah memperoleh manfaat yang mungkin tidak dapat diperolehnya, jika dia tidak bergabung dengan organisasi tersebut. Misal karyawan memperoleh kesempatan berkembang, pelatihan, peningkatan kesejahteraan, status, dll, sehingga sudah sepantasnya dia memberikan kontribusi pada organisasi di masa mendatang.

Mekanisme demikian berbeda dengan investasi, yaitu bahwa seseorang memberikan kontribusi lebih dulu, dan memperoleh manfaat atas kontribusinya dari organisasi pada masa berikutnya.

### 2.2.9. Kinerja

Setiap penggunaan inovasi baru, termasuk pula penggantiang sistem teknologi informasi baru pasti memiliki tujuan tertentu, atau menghasilkan konsekuensi positif pada organisasi maupun individu. Rogers (1995) membagi konsekuensi adopsi inovasi menjadi tiga dimensi, yaitu: (1) konsekuensi fungsional dan disfungsional, berdasarkan tercapai tidaknya manfaat inovasi sesuai dengan harapan semula, (2) konsekuensi langsung dan tidak langsung, berdasarkan segera tidaknya perubahan-perubahan terjadi setelah penggunaan inovasi, dan (3) konsekuensi yang tampak (*manifest*) dan yang laten, berdasarkan terlihat tidaknya perubahan yang terjadi setelah penggunaan inovasi.

Konsekuensi fungsional merupakan bentuk konsekuensi yang paling pokok dari setiap keputusan penggunaan inovasi baru. Bentuk dari konsekuensi fungsional ini, pada level organisasi adalah perbaikan kinerja organisasi, baik kinerja operasional (reduksi biaya, mempercepat pelayanan), pemasaran (peningkatan kepuasan pelanggan dan penjualan), maupun kinerja keuangan (peningkatan profitabilitas). Adapun peningkatan kinerja organisasi tersebut, hanya dapat dicapai jika kinerja karyawan individual juga meningkat.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*. Meiner (*dalam* As'ad, 2000:7), *job performance* diartikan sebagai kesuksesan

seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad, 2000:7). Berdasarkan pengertian tersebut *job performance* dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Ada beragam kriteria yang digunakan dalam pengukuran kinerja pegawai. Bernardin dan Russel (2000), mengajukan enam kriteria cara untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

1. Kualitas kerja: Merupakan tingkat sejauh mana hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan
2. Kuantitas kerja: Merupakan jumlah yang dihasilkan, jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Waktu yang dibutuhkan: Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output orang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain
4. Efektivitas sumber daya: Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi di maksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. Kebutuhan terhadap pengawasan: Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Dampak kepribadian: Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan

Dharma (2002) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran mempertimbangkan 3 aspek, yaitu (1) kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan, (2) kualitas yaitu mutu yang diselesaikan, dan (3) ketepatan waktu yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan. Ketiga kriteria tersebut akan digunakan dalam studi ini dalam mengukur kinerja pegawai berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi online system di Bank Jatim.

Dalam proses penilaian kinerja, pertanyaan yang sering muncul adalah “Siapa yang seharusnya melakukan penilaian?” Berkaitan dengan siapa yang menilai kinerja pegawai, beberapa pendekatan yang lazim ditempuh adalah penilaian oleh atasan langsung, penilaian oleh teman (*peer rating*), dan juga *self rating* (As’ad, 2000:46). Sementara itu, Dessler (1998) menyebutkan empat pendekatan penilaian kinerja untuk pegawai bawahan, yaitu penilaian oleh supervisor terdekat/langsung, penilaian oleh teman sekerja, komite penilai, dan penilaian diri (*self assesment*).

#### 1. Penilaian oleh supervisor langsung

Penilaian supervisor merupakan jantung dari seluruh sistem penilaian umumnya. Hal ini disebabkan karena mudah untuk memperoleh hasil penilaian supervisor dan dapat diterima oleh akal sehat. Para supervisor merupakan orang yang tepat untuk mengamati dan menilai prestasi bawahannya. Oleh sebab itu, seluruh sistem penilaian umumnya sangat tergantung pada evaluasi yang dilakukan oleh supervisor. Pada penelitian ini pendekatan penilaian oleh atasan/supervisor langsung yang akan digunakan.

## 2. Penilaian teman sekerja

Penilaian seorang pegawai oleh teman kerjanya telah terbukti efektif dalam memperkirakan keberhasilan manajemen di masa depan. Dari sebuah studi yang diselenggarakan di kalangan pejabat militer, diketahui bahwa penilaian teman sekerja cukup akurat untuk memperkirakan pejabat mana yang dapat dipromosi dan mana yang tidak.

## 3. Panitia/Komite penilai

Banyak perusahaan menggunakan panitia/komite untuk menilai para pegawai. Panitia ini beranggotakan para supervisor langsung dan 3 atau 4 anggota adalah supervisor lain, setiap anggota panitia seharusnya mampu menilai prestasi pegawai dengan baik.

## 4. Penilaian diri

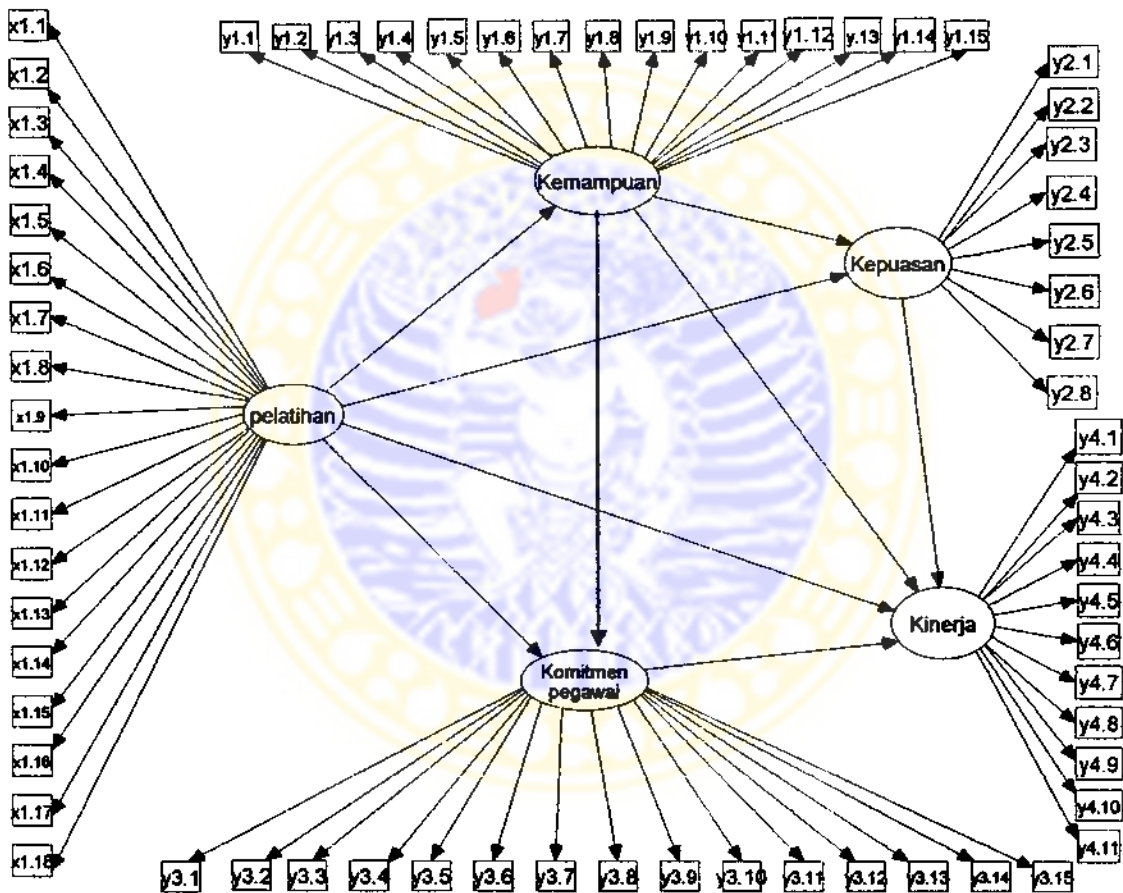
Beberapa perusahaan telah berpengalaman menerapkan pengharkatan prestasi yang dilakukan oleh pegawai sendiri. Tetapi hal ini umumnya bukanlah pilihan yang direkomendasikan. Masalahnya adalah hampir seluruh studi menunjukkan bahwa para pegawai umumnya menilai diri mereka lebih tinggi dari penilaian supervisor atau teman sekerja mereka. Oleh karena itu para supervisor yang meminta pegawai mereka untuk menilai prestasi mereka sendiri hendaknya diperingatkan bahwa hasil penilaian diri mungkin jauh berbeda dengan penilaian atasan atau rekan kerja.

**BAB 3**

**KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

**3.1. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan studi sebelumnya dan kajian teoritis, diajukan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 3.1.

Model Konseptual Penelitian

Gambar 3.1 di atas mengilustrasikan hubungan kausalitas antar konstruk yang akan diuji. Dari model konseptual penelitian, dihipotesiskan bahwa pelatihan pegawai dalam implementasi teknologi informasi online system di Bank Jatim

berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen pegawai, dan kinerja pegawai melalui peningkatan kemampuan pegawai (user) dalam penggunaan aplikasi-aplikasi yang ada dalam online system.

Pelatihan pegawai untuk meningkatkan kemampuan pegawai tersebut, diharapkan berdampak positif terhadap kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, dan kinerja, sebagaimana telah diidentifikasi dalam studi sebelumnya. Variabel kepuasan kerja, komitmen pegawai dan kinerja, pada level pegawai, secara umum merupakan indikator keberhasilan implementasi teknologi informasi dalam organisasi. Artinya, implementasi teknologi informasi, dapat dikatakan berhasil, jika dengan implementasi inovasi tersebut, mampu menghadirkan kepuasan kerja lebih baik, pegawai menjadi lebih komit pada organisasi dan dalam waktu bersamaan juga meningkatkan kinerjanya. Lebih lanjut, kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada perusahaan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, ada tiga variabel antara dalam model, kemampuan pegawai, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai.

### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan model konseptual diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kemampuan pegawai.



2. Pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap komitmen pegawai melalui kemampuan pegawai.
3. Pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kemampuan pegawai.
4. Pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
5. Pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai.
6. Kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
7. Kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen pegawai.

## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian eksplanasi (*explanation research*), yaitu mencari penjelasan atau menguji pengaruh antar variabel yang terumus pada hipotesis penelitian. Pada penelitian ini akan diuji pengaruh pelatihan pegawai dalam implementasi teknologi informasi online system di Bank Jatim terhadap kepuasan kerja, komitmen pegawai dan kinerja pegawai melalui kemampuan pegawai. Lebih lanjut, pada penelitian ini juga akan diuji bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung pelatihan pegawai dalam konteks implementasi online system terhadap kinerja melalui variabel antara kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Variabel kepuasan kerja dan komitmen, juga diposisikan sebagai variabel antara pengaruh kemampuan pegawai terhadap kinerja.

#### 4.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai operasional (di bawah supervisor) yang menjadi user (pemakai) online system pada 3 Kantor Cabang Bank Jatim di Surabaya. Populasi tersebar pada bagian akuntansi, kredit, luar negeri/devisa, umum, teller, dan pelayanan nasabah. Jumlah populasi adalah 161 orang. Pada penelitian ini, sampel ditarik dengan metode *probability sampling*, dimana setiap elemen yang ada dalam populasi memiliki kesempatan yang sama menjadi sampel. Adapun besar sampel ditentukan dengan bantuan tabel pedoman

penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu pada taraf kesalahan yang dikehendaki. Dengan asumsi populasi berdistribusi normal, maka besar sampel dicari dengan rumus (Sugiono, 2006):

$$n = \frac{N \times (z\alpha)^2 \times p \times (1-p)}{(N-1) \times d^2 + (z\alpha)^2 \times p \times (1-p)}$$

- n = jumlah sampel  
 N = jumlah populasi  
 (z $\alpha$ ) = *standard score* nilai Z pada  $\alpha$  5% = 1,96.  
 d = reliability / tingkat presisi  
 p = proporsi estimator = 50%

Berdasarkan rumus di atas, maka untuk jumlah populasi 161, dan tingkat presisi 1% besar sampel yang diperoleh sebesar 126 pegawai. Pada penelitian ini digunakan sampel 126 pegawai yang ditarik secara random dari 3 Kantor Cabang Bank Jatim dengan memperhatikan proporsi jumlah populasi pada masing-masing cabang.

### 4.3. Variabel Penelitian

#### 4.3.1. Klasifikasi Variabel

Variabel penelitian terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen (bebas) adalah pelatihan pegawai, sedangkan variabel endogen (terikat) adalah kemampuan pegawai, kepuasan kerja, komitmen pegawai, dan kinerja pegawai.

### 4.3.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian adalah:

- a. Pelatihan pegawai (X) adalah upaya-upaya yang dilakukan Bank Jatim dalam rangka implementasi teknologi informasi online system untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan penguasaan teknologi informasi online system tersebut. Variabel pelatihan pegawai diukur secara multi dimensi dan multi item, yaitu materi pelatihan (item 1 – 4), instruktur pelatihan (5-8), peserta pelatihan (item 9-12), metode pelatihan (item 13-16), dan intensitas pelatihan (item 17-18). Kesemua item yang digunakan mengukur konstruk pelatihan pegawai dalam bidang teknologi informasi adalah sebagai berikut:

1. Materi pelatihan teknologi informasi yang diberikan Bank Jatim sesuai kebutuhan tugas pekerjaan yang saya dihadapi.
2. Materi pelatihan teknologi informasi mudah diserap.
3. Modul atau buku manual sebagai bahan ajar pelatihan berisi lengkap petunjuk penggunaan software komputer untuk tugas saya.
4. Modul atau buku manual sebagai bahan ajar pelatihan mudah dipelajari.
5. Instruktur pelatihan teknologi informasi menguasai materi yang diberikan.
6. Instruktur pelatihan mampu menyampaikan materi dengan jelas.
7. Instruktur mampu membangkitkan motivasi peserta untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam penguasaan teknologi informasi.
8. Instruktur pelatihan teknologi informasi memiliki wawasan luas mengenai penggunaan teknologi informasi di dunia perbankan.

9. Mengikuti pelatihan teknologi informasi adalah aktivitas yang menyenangkan.
  10. Di luar waktu pelatihan formal, saya terus berusaha meningkatkan kemampuan penguasaan teknologi informasi untuk pekerjaan.
  11. Saya senantiasa bersungguh-sungguh dalam mengikuti pelatihan teknologi informasi yang diberikan perusahaan.
  12. Ketika ada materi yang kurang saya pahami, saya bertanya langsung kepada instruktur saat itu juga.
  13. Metode pelatihan teknologi informasi yang digunakan selama ini sesuai untuk mencapai tujuan kepelatihan.
  14. Metode pelatihan teknologi informasi yang digunakan selama ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang mendukung pekerjaan.
  15. Metode pelatihan teknologi informasi yang digunakan Bank Jatim selama ini tidak mengganggu pekerjaan rutin.
  16. Metode pelatihan teknologi informasi yang digunakan Bank Jatim selama ini sesuai kebutuhan peningkatan kemampuan peserta.
  17. Setiap ada penambahan menu atau aplikasi baru dalam implementasi online system, pemakai terlebih dahulu dilatih.
  18. Frekuensi dan alokasi jam pelatihan teknologi informasi di Bank Jatim perlu ditambah.
- b. Kemampuan pegawai (Y1) adalah peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan penguasaan pegawai menggunakan aplikasi online system dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaannya. Variabel kemampuan pegawai diukur berdasarkan

dua dimensi, yaitu pengetahuan (item 1-5) dan ketrampilan (item 6-15), yaitu sebagai berikut:

1. Sekiranya diminta, saya dapat menjelaskan dengan tepat apa yang dimaksud online system di Bank Jawa Timur.
2. Saya tahu apa tujuan implementasi online system di Bank Jatim.
3. Secara rinci saya tahu apa fungsi setiap menu dalam software ESTIM untuk menjalankan tugas saya.
4. Saya tahu benar tahap-tahap dalam menyelesaikan pekerjaan saya menggunakan software ESTIM.
5. Secara umum saya tahu tahap-tahap penggunaan software ESTIM untuk menyelesaikan tugas pekerjaan pegawai lain di unit kerja saya.
6. Sekali-sekali saya masih salah dalam menggunakan software ESTIM.
7. Saya seringkali harus mengulang pekerjaan, karena salah dalam input data.
8. Dalam satu hari, setidaknya saya sekali pernah salah dalam menggunakan software ESTIM.
9. Saya sering bertanya kepada teman kerja, ketika menggunakan komputer untuk bekerja.
10. Ketika beralih dari tugas satu ke tugas lain, secara otomatis pikiran saya menentukan menu apa dalam software ESTIM yang harus saya gunakan.
11. Saya tidak pernah mengalami kendala berarti dalam menggunakan software ESTIM, karena ketidaktahuan saya.
12. Tangan saya serasa bergerak otomatis ketika menyelesaikan tugas dengan menggunakan software ESTIM.

13. Saya tahu bagaimana menyelesaikan tugas rutin saya dengan cara lebih cepat dengan software ESTIM.
  14. Dapat dikatakan, saya benar-benar mahir mengoperasikan software ESTIM.
  15. Bagi saya, menyelesaikan tugas rutin dengan software ESTIM adalah sesuatu yang sudah biasa.
- c. Kepuasan kerja (Y2), adalah perasaan menyenangkan yang dirasakan pegawai Bank Jatim terhadap pelaksanaan pekerjaannya, setelah implementasi teknologi online system. Kepuasan kerja diukur dengan 8 item, yaitu:
1. Dengan menggunakan software ESTIM, tugas saya benar-benar mudah diselesaikan.
  2. Dengan menggunakan software ESTIM, tugas menjadi semakin menyenangkan.
  3. Saya puas bekerja dengan software ESTIM.
  4. Kinerja software ESTIM melebihi dari perkiraan saya semula.
  5. Kinerja software ESTIM lebih memuaskan daripada sistem komputer sebelumnya.
  6. Dengan implementasi software ESTIM, saya semakin menyukai pekerjaan saya.
  7. Dengan implementasi online system, saya puas atas melaksanakan tugas-tugas saya.
  8. Dengan implementasi online system, secara keseluruhan kondisi kerja di satuan unit kerja saya semakin menyenangkan.

d. **Komitmen pegawai (Y3)** adalah keikatan karyawan terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya serta keinginan kuat untuk bertahan di perusahaan. Variabel komitmen pegawai diukur menggunakan *Organizational Commitment Questioner (OCQ)* dari Allen dan Meyer (1990), yang terdiri dari tiga dimensi meliputi: komitmen afektif (item 1-5), komitmen kontinuan (item 6-10), dan komitmen normatif (item 11-15). Komitmen afektif adalah komitmen pegawai berbasis ikatan emosional, perasaan memiliki dan identifikasi. Komitmen kontinuan adalah komitmen pegawai pada organisasi berbasis pertimbangan untung-rugi, jika keluar dari organisasi, karena telah terlalu besar investasi sumber daya pribadi (pengetahuan, ketrampilan, dan kapasitas) pada perusahaan. Komitmen normatif adalah komitmen pegawai pada organisasi berbasiskan pada tuntutan loyalitas/kesetiaan. Item-item untuk mengukur konstruk komitmen pegawai pada organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Saya merasa sebagai bagian dari keluarga besar Bank Jatim.**
2. **Saya merasa ikut memiliki Bank Jatim.**
3. **Saya bangga bekerja di Bank Jatim.**
4. **Saya bangga memberitahukan kepada orang lain, kalau saya bekerja di Bank Jatim.**
5. **Saya merasa masalah yang dihadapi Bank Jatim juga menjadi masalah saya.**
6. **Saya tidak akan meninggalkan Bank Jatim, sekalipun mendapat posisi yang lebih baik di perusahaan lain.**



7. Saya merasa sulit meninggalkan Bank Jatim saat ini, sekalipun saya menginginkannya.
  8. Akibat serius jika saya keluar dari Bank Jatim adalah sedikitnya alternatif pekerjaan di perusahaan lain.
  9. Saya tetap bekerja di Bank Jatim, karena keahlian yang dimiliki sangat sulit diterapkan untuk pekerjaan di perusahaan lain.
  10. Saya akan tetap bekerja di Bank Jatim, karena sulit memperoleh imbalan di perusahaan lain yang sama dengan yang saya terima di sini.
  11. Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di Bank Jatim.
  12. Sekalipun akan menguntungkan bagi saya, rasanya tidak sepatutnya keluar dari Bank Jatim sekarang.
  13. Sudah selayaknya saya loyal pada Bank Jatim.
  14. Saya merasa ikut bertanggung jawab terhadap keberhasilan Bank Jatim.
  15. Saya merasa berhutang budi pada Bank Jatim.
5. Kinerja pegawai (Y4), yaitu peningkatan kinerja pegawai setelah penggunaan teknologi online system. Kriteria kinerja yang digunakan adalah kuantitas, ketepatan waktu, dan kualitas hasil kerja. Item-item yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai meliputi:
1. Implementasi online system mempercepat penyelesaian tugas-tugas saya.
  2. Implementasi online system meningkatkan produktivitas kerja saya.
  3. Implementasi online system meningkatkan efisiensi kerja.
  4. Sejak implementasi online system, saya dapat mengerjakan tugas-tugas saya tepat waktu.

5. Selama implementasi online system, saya tidak pernah ditegur atasan saya, karena lamban dalam menyelesaikan tugas.
6. Implementasi online system mempercepat saya dalam membuat laporan kerja.
7. Sejak implementasi online system, jam kerja lembur saya berkurang.
8. Implementasi online system memperkecil kesalahan kerja.
9. Implementasi online system mengurangi keluhan nasabah.
10. Implementasi online system meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah.
11. Implementasi online system menekan kesalahan saya dalam membuat laporan kerja.

Setiap item kuesioner diisi sendiri (*self assesment*) oleh pegawai yang terpilih menjadi sampel, dengan cara pembobotan dengan skala Likert 4 interval, yaitu: Sangat Tidak Setuju (skor 1), Tidak Setuju (skor 2), Setuju (skor 3), Sangat Setuju (Skor 4). Penggunaan 4 interval ini, dengan menghilangkan pilihan tengah-tengah (cukup setuju) dimaksudkan untuk mengajak responden memberikan pilihan jawaban secara tegas dalam menentukan sikapnya. Untuk item 6, 7, 8, dan 9 pada konstruk kemampuan pegawai bersifat *unvafavorable* (negatif), sehingga dari data jawaban responden perlu diurut balik (*reverse order*) dulu, sebelum dianalisis lebih lanjut.

#### 4.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Pada penelitian ini kuesioner diisi oleh pegawai (responden). Sebelum kuesioner disebar ke seluruh responden, terlebih dahulu dikonsultasikan kepada pegawai Bank Jatim yang akan dijadikan responden, untuk mengetahui apakah kalimat-kalimat dalam kuesioner cukup dimengerti, dengan tujuan untuk pembenahan.

#### 4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah unit kerja 3 Kantor Cabang Bank Jatim di Surabaya, termasuk Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas yang berada di bawah koordinasi 3 kantor cabang tersebut.

Pengumpulan data dengan memberikan kuesioner pada responden direncanakan berlangsung selama 3 minggu, yaitu minggu ke-3 Juli 2007 sampai minggu ke-1 Agustus 2007.

#### 4.6. Prosedur Pengumpulan Data

Jenis, sumber data, dan prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer

Data primer pada penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui kuesioner.

Data ini diperoleh dengan cara memberikan kuesioner kepada responden.

## 2. Data sekunder

Data ini diperoleh dari sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal berupa dokumen-dokumen pelatihan pegawai di Bank Jatim (jenis, materi, peserta, dan waktu pelatihan), unit kerja, dan struktur organisasi Bank Jatim. Adapun data eksternal adalah buku-buku referensi serta jurnal dan artikel yang dipublikasikan secara *on line* di *web site*. Teknik pengumpulan data sekunder ini adalah dokumentasi.

## 4.7. Pengolahan dan Teknik Analisis Data

### 4.7.1. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan secara berurutan sebagai berikut:

#### 1. Pemeriksaan data (editing)

Langkah ini meliputi tindakan pemeriksaan terhadap kelengkapan jawaban responden dan mengurut balik (*reversed order*) pada skor item *unfavorable*, untuk memastikan bahwa data siap diproses lebih lanjut.

#### 2. Pengkodean (coding)

Langkah ini adalah memberikan nomor pada kuesioner yang menunjukkan nomor responden. Pada penomoran ini dilakukan klasifikasi kuesioner berdasarkan unit kerja, menyatukan kuesioner untuk pegawai staf dan atasan langsung agar tidak terjadi kekeliruan dalam proses tabulasi data. Oleh karena kuesioner yang berisi variabel-variabel penelitian, yang telah diberi skor angka, maka langsung dapat ditabulasi, tanpa dilakukan konversi terlebih dahulu.

### 3. Tabulasi

Yaitu meng-entry jawaban responden dalam bentuk tabel induk sesuai nomor urut responden, ke *worksheet* excel.

### 4. Analisis statistik

Mengolah data dengan software statistik SPSS dan AMOS.

#### 4.7.2. Teknik Analisis Data

Mengacu masalah, tujuan dan hipotesis penelitian, penelitian ini menggunakan metode statistik, yaitu teknik analisis persamaan struktural (*structural equation modeling/SEM*), yang diolah dengan program AMOS. Langkah pertama sebelum dilakukan analisis data dengan SEM adalah mempertimbangkan kecukupan sampel penelitian dengan model yang akan diuji. Untuk aplikasi model persamaan struktural (*structural equation modeling/SEM*) pedoman umum dalam menentukan jumlah sampel adalah (Solimun, 2000):

- a. Bila pendugaan parameter menggunakan MLE (*maximum likelihood estimation*), jumlah sampel adalah 100 – 200.
- b. Sebanyak 5 – 10 kali jumlah parameter
- c. Sama dengan 5 – 10 kali, variabel indikator keseluruhan variabel laten

Berikut adalah langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis persamaan struktural.

#### 4.7.2.1. Uji Normalitas

Asumsi normalitas data penting dalam aplikasi SEM, karena menentukan teknik estimasi yang dapat digunakan. Oleh karena itu, uji normalitas data perlu dilakukan terlebih dahulu sebelum SEM dilakukan. Pengujian normalitas data digunakan uji Z dari nilai *skewness* (kemencengan) distribusi data, pada taraf toleransi yang digunakan adalah 5%.

#### 4.7.2.2. Measurement Model

*Measurement model* adalah proses pemodelan dalam penelitian yang bertujuan menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel laten (Ferdinand, 2002:74). Unidimensionalitas adalah kemampuan indikator untuk dapat mengukur satu konstruk (Hair, et.al, 1998:661). Unidimensionalitas skala diestimasi dengan uji validitas konstruk, melalui pendekatan validitas konvergen.

Secara umum ada dua langkah dalam *measurement model*, yaitu uji *goodness-of-fit* dan signifikansi *factor loading* atau nilai lambda ( $\lambda$ ). Namun demikian, para peneliti menggunakan cara yang beragam, dalam langkah-langkah pengukuran model (Landis, Beal, dan Tesluk, 2000). Hal ini terkait dengan keterbatasan besar sampel, ketika jumlah indikator dan parameter yang diestimasi melebihi dari besar sampel minimal.

Pada penelitian secara keseluruhan digunakan 67 indikator, yaitu masing-masing 18 item untuk pelatihan, 15 item untuk kemampuan, 8 item untuk kepuasan, 15 item untuk komitmen, dan 11 item untuk kinerja, sehingga untuk memenuhi syarat kecukupan sampel minimal, diperlukan 335 observasi, jika

dikehendaki semua item terliput dalam pengujian model struktural. Pendekatan normatif yang dilakukan dalam analisis SEM, jika konstruk penelitian bersifat multi dimensional adalah dengan melakukan teknik *second-order factor analysis* dalam model pengukurannya. Kondisi ini tidak terpenuhi pada penelitian ini, karena besar sampel hanya 126 dari 161 populasi.

Solusi yang dipakai untuk mengatasi keterbatasan besar sampel adalah dengan pendekatan skor komposit atau *aggregation method* pada model pengukuran, yaitu dengan menggunakan skor dimensi sebagai indikator. Skor dimensi merupakan penjumlahan dari skor item, dan selanjutnya skor dimensi tersebut digunakan sebagai *observed variable* (indikator) untuk mengestimasi undimensional skala pada setiap konstruk. Pendekatan skor komposit ini banyak digunakan dalam aplikasi SEM. Landis, et al. (2000) dalam studinya tentang estimasi ketepatan model SEM dengan pendekatan skor komposit, menyarikan 6 metode skor komposit, seperti tersaji pada tabel berikut:

Tabel 4.1.

Summary of Composite Formation Methods

| <i>Method</i>                     | <i>Description</i>   |
|-----------------------------------|--|
| Single factor (SFA)               | Pair off items with highest and lowest loadings as first composite based on a single-factor solution; continue pairing until items are exhausted |
| Correlational (R)                 | Pair off items with highest intercorrelation as first composite; continue pairing until items are exhausted                                      |
| Random (RAND)                     | Randomly assign items to composites  |
| Content (CONT)                    | Create composites based on rational grouping(s) of items   |
| Exploratory factor analysis (EFA) | Create composites based on results from exploratory factor analysis  |
| Empirically equivalent (EE)       | Create composites with equal means, variances, and reliabilities   |

Sumber: Landis, et al. (2000)

1. *Single factor method*, yaitu dengan cara meringkas indikator-indikator dari konstruk menjadi satu factor solution, kemudian menjumlahkan skor item

yang memiliki loading tertinggi dengan skor item yang memiliki loading terendah.

2. *Correlational method*, yaitu identik dengan *single factor method*, dimana dilakukan penjumlahan skor item, dimulai dari item yang memiliki inter-korelasi tertinggi dengan skor item yang memiliki korelasi item-total terendah.
3. *Content method*, yaitu melakukan analisis isi (kandungan makna) dalam setiap item, selanjutnya mengelompokkan item-item yang mengandung makna identik untuk dijumlahkan skornya. Metode ini sepenuhnya berbasis pada analisis kualitatif atas makna item.
4. *Random method*, yaitu menggabungkan item-item yang ditentukan berdasarkan angka random.
5. *Exploratory factor analysis (EFA)*, yaitu melakukan analisis faktor eksploratoris untuk mengidentifikasi dimensi atau faktor yang terkandung dalam suatu konstruk. Selanjutnya menjumlahkan skor item-item yang tergabung dalam satu faktor, sebagai skor komposit yang digunakan dalam model struktural.
6. *Empirical method*, yaitu menggabungkan item-item yang memiliki skor rata-rata, variasi dan reliabilitas sama.

Sesuai pendekatan yang dipilih untuk mengatasi keterbatasan besar sampel adalah pendekatan skor komposit. Menurut Landis, et al. (2000), pendekatan EFA paling banyak digunakan dalam membentuk skor komposit, terutama jika suatu konstruk diidentifikasi bersifat multi dimensi. Dilandasi pertimbangan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini diukur secara multi dimensi dan multi item, maka skor komposit ditentukan dengan pendekatan EFA. Memperhatikan bahwa suatu konstruk yang multi dimensi, terdiri dari item-item yang juga harus



saling mendukung, maka penggunaan analisis faktor juga perlu dibarengi oleh uji validitas dan reliabilitas dari item-item asal. Dengan demikian, prosedur untuk uji measurement model, secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

1. Uji validitas konstruk, yaitu dengan *corrected item-total correlation* dan uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk menyeleksi item-item yang tidak valid dan tidak reliable. Langkah ini dilakukan, karena meskipun suatu konstruk bersifat multi dimensional, antar item dalam konstruk tersebut haruslah tetap saling mendukung (*sharing*) dalam mengukur konstruk tersebut (Anderson and Gerbing, 1988 dalam Landis, et al., 2000). *Cut-off value* untuk uji validitas konstruk adalah nilai  $r$  kritis sebesar 0,30 (Sugiono, 2006) dan *cut-off value* untuk Alpha Cronbach sebesar 0,60 (Augusty, 2002). Jika diketahui ada item dalam konstruk yang memiliki *corrected item-total correlation*  $< 0,30$ , akan dikeluarkan dari model.
2. Analisis faktor, yaitu untuk mengidentifikasi dimensi atau faktor pada setiap konstruk. Dari hasil analisis faktor tersebut, selanjutnya dibentuk skor komposit yang berasal dari item-item yang tergabung dalam satu dimensi. Pelaksanaan analisis faktor, *corrected item-total correlation* dan reliabilitas Alpha Cronbach diolah dengan SPSS.
3. Pengujian model pengukuran (*Measurement Model*), yaitu menguji *goodness of fit index* dan signifikansi *factor loading* dari model, yang mana nilai *observed variable* diwakili oleh skor dimensi. Untuk menilai apakah measurement model dengan pendekatan skor komposit, dapat diterima dilihat dari uji *goodness of fit index*, besaran koefisien *lamda* atau *factor loading* indikator ( $> 0,50$ ),  $t_{hitung}$  (alpha 5%) dan *average variance extracted* ( $> 0,50$ ) pada masing-masing konstruk (Ferdinand, 2002:63).

$$\text{Average variance extracted} = (\sum \text{standardized loading}^2) / (\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \varepsilon_j)$$

$$\varepsilon_j = 1 - \text{standardized loading}^2$$

#### 4.7.2.3. Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan melihat konsistensi indikator jika pengukuran dengan skala tersebut dilakukan pada waktu, lokasi dan populasi yang berbeda. Uji reliabilitas dilakukan setelah analisis unidimensionalitas terpenuhi. Untuk melihat reliabilitas digunakan Cronchach's alpha dan reliabilitas konstruk (*construct reliability*). Untuk pengujian teori, disyaratkan reliabilitas memiliki nilai koefisien alpha > 0,70 dan reliabilitas konstruk > 0,70 (Ferdinand, 2002:63).

$$\text{Construct reliability} = (\sum \text{standardized loading})^2 / (\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \varepsilon_j$$

#### 4.7.2.4. Indeks Kesesuaian Model (*Goodness-of-fit index*)

Analisis indeks kesesuaian model dimaksudkan untuk mengetahui kesesuaian model teoritis dengan data empiris. Dalam SEM tidak ada alat statistik tunggal untuk uji kesesuaian model yang dihipotesiskan (Ferdinand, 2002:54).

Pada penelitian ini digunakan dua kategori *good of fit index*, yaitu *absolute measure* dan *Incremental fit measure*. *Absolute measure* digunakan untuk menilaia kelayakan model secara keseluruhan (*overall fit*). Pada penelitian ini digunakan statistik Chi-square, GFI (*good of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). *Incremental fit measure* adalah indeks yang dihasilkan dengan membandingkan dengan model lain atau *baseline model*. Pada penelitian ini digunakan statistik AGFI (*Adjusted Good of fit Index*), statistik Non-Normed Fit Index (NNFI) atau disebut juga *Tucker-Lewis Index (TLI)* dan statistik CFI (*Comparative Fit Index*). Indeks CFI dan TLI sangat dianjurkan

dalam uji *goodness of fit*, karena tidak terpengaruh oleh besaran sampel (Ferdinand, 2002:59).

#### 4.7.2.5. Uji Signifikansi Koefisien Jalur

Pengujian hipotesis pada model SEM pada dasarnya adalah menguji signifikansi koefisien jalur (*path coefficient*) yang sama dengan koefisien beta pada analisis regresi. Pengujian dilakukan pada  $\alpha$  5%, sehingga  $H_0$  ditolak jika diperoleh probabilitas (p) nilai  $t_{hitung} \leq 5\%$ . Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh terhadap masing-masing variabel endogen dilihat dari *squared multiple correlation* ( $R^2$ ).

#### 4.7.2.6. Test mediasi

Yaitu menguji peran kemampuan pegawai sebagai variabel antara pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja, komitmen pegawai dan kinerja. Ada tiga kemungkinan hasil dari uji mediasi, yaitu (1) mediasi terbukti secara penuh (*fully mediated*), (2) mediasi terbukti secara parsial (*partially mediated*) dan (3) mediasi tidak terbukti. Menurut Baron dan Kenny (1986), mediasi penuh terjadi jika memenuhi kriteria:

- a. Koefisien jalur dari variabel bebas ke variabel intervening signifikan.
- b. Koefisien jalur dari variabel intervening ke variabel terikat signifikan.
- c. Koefisien jalur dari variabel bebas ke variabel terikat, yang dikontrol oleh variabel intervening tidak signifikan.

Berdasarkan kriteria dalam test mediasi, maka secara otomatis pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung harus dilakukan.

## **BAB 5**

### **HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS**

#### **5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, yang saat ini dikenal dengan sebutan Bank Jatim, didirikan pada tanggal 17 Agustus 1961 di Surabaya. Landasan hukum pendirian adalah Akte Notaris Anwar Mahajudin Nomor 91 tanggal 17 Agustus 1961 dan dilengkapi dengan landasan operasional Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor BUM. 9-4-5 tanggal 15 Agustus 1961. Selanjutnya berdasar Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1968 tentang Pokok-Pokok Perbankan, pada tahun 1976 dilakukan penyempurnaan melalui Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor 2 Tahun 1976 tanggal 10 Juli 1976 yang menyangkut Status Bank Pembangunan Daerah dari bentuk Perseroaan Terbatas (PT) menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Secara operasional dan seiring dengan perkembangannya, maka pada tahun 1990 Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur meningkatkan statusnya dari Bank Umum menjadi Bank Umum Devisa, hal ini ditetapkan dengan Surat Keputusan Bank Indonesia Nomor 23/28/KEP/DIR tanggal 2 Agustus 1990.

Untuk memperkuat sisi permodalan, maka pada tahun 1994 dilakukan perubahan terhadap Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 1992 tanggal 28 Desember 1992 menjadi Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor 26

Tahun 1994 tanggal 29 Desember 1994 yaitu merubah Struktur Permodalan/Kepemilikan dengan diijinkannya Modal Saham dari Pihak Ketiga sebagai salah satu unsur kepemilikan dengan komposisi maksimal 30%.

Dalam rangka mempertahankan eksistensi dan mengimbangi tuntutan perbankan saat itu, maka sesuai dengan Rapat Umum Pemegang Saham Tahun Buku 1997 telah disetujui perubahan bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas. Berdasarkan Pasal 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 1998 tentang Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah, maka pada tanggal 20 Maret 1999 Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur telah mensahkan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 1999 tentang Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.

Sesuai dengan Akte Notaris di Surabaya R. Sonny Hidayat Yulistyo, S.H. Nomor 1 tanggal 1 Mei 1999 yang telah ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Nomor C2-8227.HT.01.01.Th tanggal 5 Mei 1999 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 25 Mei 1999 Nomor 42 Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Nomor 3008, selanjutnya secara resmi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur berstatus menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dengan *call name* Bank Jatim.

Bank Jatim sebagai ***Banknya masyarakat Jawa Timur*** memiliki 1 Kantor Pusat, 38 Kantor Cabang, 22 Kantor Cabang Pembantu, 136 Kantor Kas, 121 Kas

Mobil, 57 *Payment Point*, dan 63 ATM yang lokasinya menyebar di seluruh daerah Jawa Timur.

Sebagai pendorong ekonomi daerah, Bank Jatim tetap komitmen terhadap pembiayaan kepada usaha kecil dan menengah. Di samping itu, Bank Jatim terus berupaya meningkatkan pelayanan yang terbaik kepada nasabah maupun seluruh Pemegang Saham. Dan salah satu dari peningkatan dalam pelayanan adalah yang ada pada bahasan kami yaitu tentang pelayanan on line real time, secara berkesinambungan Bank Jatim terus meningkatkan kapabilitas Core Banking System melalui aplikasi *Electronic Services for Bank Jatim* (ESTIM) untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada nasabah tanpa meninggalkan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*), yang termasuk pengembangan perusahaan dalam Teknologi Informasi dimana merupakan proses transformasi jangka panjang dibidang Teknologi Informasi dalam mendukung operasional layanan perbankan yang terus dilakukan Bank Jatim untuk menghadapi tantangan abad Teknologi Informasi saat ini juga sebagai fokus utama pengembangan Bank Jatim dimasa depan sesuai dengan visi dan misi Bank Jatim.

#### **Visi**

Sebagai perusahaan perbankan yang sehat, berkembang secara wajar serta memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional.

#### **Misi**

Sebagai Bank yang mendorong pertumbuhan perekonomian daerah serta ikut mengembangkan Usaha Kecil dan Menengah dan memperoleh laba yang optimal.

Salah satu alasan memilih Cabang Bank Jatim yang berkedudukan di Surabaya sebagai objek Penelitian seperti Bank Jatim Cabang Utama, Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo dan Bank Jatim Cabang Perak dikarenakan di Surabaya merupakan pusat bisnis yang semakin berkembang pesat daripada daerah lain, dimana persaingan begitu ketat dalam hal apapun, termasuk dalam pelayanan, baik Bank Jatim Cabang Utama, Cabang Dr. Soetomo, dan Cabang Perak, walaupun masih disebut Bank Daerah, tetapi harus baik dalam segala hal, dalam persaingan (Persaingan yang sehat). Di Surabaya ada Bank Pemerintah, Bank Swasta Nasional, Bank Asing juga Bank Perkreditan Rakyat yang selalu ingin menjadi nomor satu dan ingin mendapat perhatian semua pihak.

Bank Jatim mendirikan Cabang yang pertama adalah Cabang Utama yang berkedudukan di Jl. Basuki Rahmat 98 – 104 Surabaya, dan juga menjadi Bank Devisa untuk Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo merupakan cabang yang ke 32, selanjutnya Bank Jatim Cabang Perak sebagai cabang Bank Jatim yang ke 33 di Surabaya dan sudah menjadi Bank Devisa. Struktur organisasi pada ketiga cabang yang menjadi lokasi penelitian disajikan pada Lampiran 1.

## 5.2. Deskripsi Data

### 5.2.1. Karakteristik Responden

Sampel penelitian adalah karyawan Bank Jatim di 3 Kantor Cabang di Surabaya, meliputi Cabang Utama, Cabang Perak-Surabaya dan Cabang Soetomo-Surabaya. Jumlah karyawan yang memenuhi kriteria sampel adalah 161 orang, yang menempati posisi di bagian Pelayanan Nasabah, Kredit, teller, Akuntansi, Umum dan Luar Negeri (Devisa). Dari 161 target populasi diambil 126 orang atau 78% dari populasi, untuk memenuhi jumlah minimal sampel yang dipersyaratkan dalam penggunaan analisis persamaan struktural. Tabel berikut menyajikan distribusi populasi dan sampel pada setiap cabang dan bagian kerja.

Tabel 5.1.  
Distribusi Populasi dan Sampel

| Populasi |           |        |             |                  |        |      |        |      |
|----------|-----------|--------|-------------|------------------|--------|------|--------|------|
| Cabang   | Akuntansi | Kredit | Luar Negeri | Customer service | Teller | Umum | Jumlah | %    |
| Utama    | 18        | 22     | 3           | 37               | 24     | 6    | 110    | 68%  |
| Soetomo  | 4         | 7      | 0           | 8                | 5      | 2    | 26     | 16%  |
| Perak    | 4         | 6      | 2           | 7                | 4      | 2    | 25     | 16%  |
| Jumlah   | 26        | 35     | 5           | 52               | 33     | 10   | 161    | 100% |
| %        | 16%       | 22%    | 3%          | 32%              | 20%    | 6%   | 100%   |      |
| Sampel   |           |        |             |                  |        |      |        |      |
| Cabang   | Akuntansi | Kredit | Luar Negeri | Customer service | Teller | Umum | Jumlah | %    |
| Utama    | 14        | 17     | 2           | 29               | 19     | 5    | 86     | 68%  |
| Soetomo  | 3         | 5      | 0           | 6                | 4      | 2    | 20     | 16%  |
| Perak    | 3         | 5      | 2           | 5                | 3      | 2    | 20     | 16%  |
| Jumlah   | 20        | 27     | 4           | 41               | 26     | 8    | 126    | 100% |
| %        | 16%       | 22%    | 3%          | 32%              | 20%    | 6%   | 100%   |      |

Sumber: Bagian Personalia Bank Jatim dan Jawaban Responden

Menurut bagian kerja atau jabatannya, sampel terbanyak adalah bagian pelayanan nasabah (customer service), yaitu 41 orang (32%), berikutnya bagian kredit (37 orang = 22%), bagian teller (26 orang = 20%), akuntansi (20 orang =



16%), umum (8 orang = 6%), dan bagian luar negeri (4 orang = 3%). Untuk bagian luar negeri ini, hanya terdapat pada Cabang Utama dan Cabang Perak, sebagai cabang devisa, sedangkan Cabang Soetomo, bukan sebagai cabang devisa, sehingga tidak ada bagian luar negeri. Adapun karakteristik responden menurut jenis kelamin, umur, dan tingkat pendidikan tampak pada tabel berikut.

Tabel 5.2.  
Karakteristik Responden

| Karakteristik    |                                  | Jumlah | %      |
|------------------|----------------------------------|--------|--------|
| 1. Jenis kelamin | Laki-laki                        | 70     | 55,56% |
|                  | Perempuan                        | 56     | 44,44% |
|                  | Jumlah                           | 126    | 100%   |
| 2. Pendidikan    | SLTA                             | 12     | 9,52%  |
|                  | Diploma                          | 30     | 23,81% |
|                  | Sarjana                          | 82     | 65,08% |
|                  | Pasca Sarjana                    | 2      | 1,59%  |
|                  | Jumlah                           | 126    | 100%   |
| 3. Umur          | < 30 tahun                       | 14     | 11,11% |
|                  | 30-35 tahun                      | 31     | 24,60% |
|                  | 36-40 tahun                      | 42     | 33,33% |
|                  | 41-45 tahun                      | 20     | 15,87% |
|                  | > 45 tahun                       | 19     | 15,08% |
|                  | Jumlah                           | 126    | 100%   |
| 4. Jabatan       | Akuntansi                        | 20     | 16,1%  |
|                  | Kredit                           | 27     | 21,7%  |
|                  | Luar negeri                      | 4      | 3,1%   |
|                  | Plynn Nasabah (Customer Service) | 41     | 32,3%  |
|                  | Teller                           | 26     | 20,5%  |
|                  | Umum                             | 8      | 6,2%   |
|                  | Jumlah                           |        | 100%   |

Sumber: Jawaban Kuesioner

### 5.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing item pertanyaan yang diajukan, digunakan statistik deskriptif *tendency central* rata-rata hitung dan standar deviasi untuk setiap item pertanyaan. Sedangkan untuk memberikan interpretasi terhadap nilai rata-rata pada masing-masing item/indikator atau variabel, terlebih dahulu ditentukan batasan rentang skala. Seperti telah dijelaskan dalam pengukuran variabel, pada ini setiap indikator diukur dengan skala Likert 4 interval. Nilai 1 mencerminkan derajat terendah dan nilai 4 menunjukkan derajat tertinggi. Penentuan batas rentang skala ini diperlukan agar data variabel dapat interpretasi secara kualitatif.

Batasan rentang skala dapat diperoleh dengan formula: Rentang Skala =  $n(m-1)/m$  (Umar, 2000:132), yang mana  $n$  = besar sampel dan  $m$  = jumlah alternatif jawaban. Pada skala 1 sampai 4, jika membobot  $n = 1$ , maka diperoleh rentang skala sebesar 0,75, sehingga diperoleh 4 interval dan interpretasi sebagai berikut:  $1 \leq X \leq 1,75$  (sangat rendah);  $1,75 < X \leq 2,50$  (rendah);  $2,50 < X \leq 3,25$  (tinggi);  $3,25 < X \leq 4$  (sangat tinggi). Berdasarkan klasifikasi tersebut, dapat diketahui distribusi skor jawaban responden menurut empat kategori tersebut.

Tabel 5.3 dan Tabel 5.4 berikut merangkum kecenderungan jawaban responden dan distribusinya menurut klasifikasi kelas interval. Berdasarkan nilai rata-rata tiap variabel, seperti pada Tabel 5.3, diketahui bahwa skor rata-rata minimal adalah 2, yang menunjukkan bahwa tidak ada responden yang memberikan jawaban “sangat tidak setuju” (skor 1) pada semua item pada tiap-tiap variabel.

Tabel 5.3.  
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

| Konstruk             | Skor  | Jumlah Indikator | Jumlah kasus | Minimum | Maximum | Sum     | Mean  |
|----------------------|-------|------------------|--------------|---------|---------|---------|-------|
| 1. Pelatihan         | Total | 18               | 126          | 42,00   | 70,00   | 6866,00 | 54,49 |
|                      | Mean  | 18               | 126          | 2,33    | 3,89    | 381,44  | 3,03  |
| 2. Kemampuan Pegawai | Total | 15               | 126          | 33,00   | 59,00   | 5456,00 | 43,30 |
|                      | Mean  | 15               | 126          | 2,20    | 3,93    | 363,73  | 2,89  |
| 3. Kepuasan Kerja    | Total | 8                | 126          | 16,00   | 32,00   | 3000,00 | 23,81 |
|                      | Mean  | 8                | 126          | 2,00    | 4,00    | 375,00  | 2,98  |
| 4. Komitmen Pegawai  | Total | 15               | 126          | 37,00   | 60,00   | 5898,00 | 46,81 |
|                      | Mean  | 15               | 126          | 2,47    | 4,00    | 393,20  | 3,12  |
| 5. Kinerja           | Total | 11               | 126          | 27,00   | 48,00   | 4669,00 | 37,06 |
|                      | Mean  | 11               | 126          | 2,25    | 4,00    | 389,08  | 3,09  |

Sumber: Lampiran 4

Keterangan:

1. Skor item-item pada variabel kemampuan pegawai yang bersifat *unfavorable*, telah diurut balik (*reversed order*).
2. Hasil statistik deskriptif per item tersaji pada Lampiran 4.

Tabel 5.4.

Distribusi Frekuensi Rata-rata Jawaban Responden Menurut Interval Kelas

| Konstruk            |       | Kategori                              |                                |                                |                                    | Total  |
|---------------------|-------|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------|
|                     |       | Sangat rendah<br>$1 \leq X \leq 1,75$ | rendah<br>$1,75 < X \leq 2,50$ | tinggi<br>$2,50 < X \leq 3,25$ | sangat tinggi<br>$3,25 < X \leq 4$ |        |
| 1. Pelatihan        | Frek. | 0                                     | 5                              | 92                             | 29                                 | 126    |
|                     | %     | 0                                     | 3,97                           | 73,02                          | 23,02                              | 100,00 |
| 2. Kemampuan peg    | Frek. | 0                                     | 15                             | 94                             | 17                                 | 126    |
|                     | %     | 0                                     | 11,90                          | 74,60                          | 13,49                              | 100,00 |
| 3. Kepuasan kerja   | Frek. | 0                                     | 5                              | 91                             | 30                                 | 126    |
|                     | %     | 0                                     | 3,97                           | 72,22                          | 23,81                              | 100,00 |
| 4. Komitmen pegawai | Frek. | 0                                     | 3                              | 72                             | 51                                 | 126    |
|                     | %     | 0                                     | 2,38                           | 57,14                          | 40,48                              | 100,00 |
| 5. Kinerja          | Frek. | 0                                     | 10                             | 100                            | 16                                 | 126    |
|                     | %     | 0                                     | 7,94                           | 79,37                          | 12,70                              | 100,00 |

Sumber: Lampiran 4.

Keterangan: Distribusi frekuensi dihitung dari skor rata-rata variabel, untuk memudahkan interpretasi secara umum, adapun skor rata-rata item tidak disertakan.

Dari Tabel 5.3 dan Tabel 54, tampak bahwa responden cenderung menjawab “setuju” (skor 3). Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata (*grand mean*)

variabel penelitian sebesar 3,03 untuk pelatihan; 2,89 untuk kemampuan; 2,89 untuk kepuasan kerja; 3,12 untuk komitmen dan 3,09 untuk kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara umum aspek-aspek pelatihan teknologi informasi (materi, instruktur, peserta, metode, dan intensitas) dalam rangka implementasi online system di Bank Jatim, dinilai baik oleh pegawai. Demikian pula untuk kemampuan pegawai, kepuasan kerja, komitmen dan kinerja. Dari 4 variabel diidentifikasi sebagai konsekuensi dari pelatihan pegawai dalam konteks implementasi teknologi informasi, tampak bahwa komitmen pegawai memiliki nilai tertinggi (rata-rata 3,12).

### 5.3. Analisis Data

Ada dua langkah pokok dalam SEM, yaitu *measurement model* (pengukuran model) dan pengujian persamaan struktural. Untuk tujuan analisis data dengan model SEM tersebut, digunakan *software* Amos, dengan menggunakan *covariance matrix* sebagai *input* data dan metode estimasi *Maximum-Likelihood (ML)*.

#### 5.3.1. Measurement Model

*Measurement model* dimaksudkan untuk menguji unidimensionalitas skala alat ukur (indikator). Dari uji model pengukuran ini, akan diketahui apakah skala pengukuran yang digunakan bersifat unidimensional atau tidak. Secara umum ada dua langkah dalam *measurement model*, yaitu uji *goodness-of-fit* dan signifikansi *factor loading* atau nilai lambda ( $\lambda$ ).

Untuk mengatasi keterbatasan besar sampel yang tidak mencukupi aplikasi full-SEM, digunakan pendekatan skor komposit, yaitu menggabung skor item-item yang tergabung dalam 1 faktor. Secara rinci prosedur uji measurement model adalah uji validitas dan reliabilitas, pembentukan skor komposit dengan teknik analisis faktor, uji goodness of fit index dan uji signifikan factor loading.

### 5.3.1.1. Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dengan *corrected item-total correlation* dan reliabilitas Alpha untuk kelima variabel disajikan pada Tabel 5.5. Dua informasi penting dari Tabel 5.5 adalah besaran *corrected item-total correlation* dan alpha Cronbach. Dari Tabel 5.5 diketahui bahwa *corrected item-total correlation* pada masing-masing konstruk memenuhi kriteria yang ditetapkan, yaitu  $> 0,30$ . Demikian pula besaran Alpha Cronbach pada masing-masing konstruk, juga memenuhi kriteria, yaitu  $> 0,60$ . Berdasarkan dua informasi tersebut dapat disimpulkan bahwa item-item yang digunakan untuk mengukur konstruk penelitian adalah valid dan dapat dipercaya/konsisten pada konteks sampel yang diambil, dalam arti item-item yang digunakan mengukur konstruk dapat mengukur makna konstruk yang diukur dan saling mendukung dalam mengukur aspek-aspek dalam konstruk tersebut.

Tabel 5.5.  
Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

| Konstruk             | Jumlah item | <i>Corrected item-total correlation (r)</i> |           | Alpha Cronbach |
|----------------------|-------------|---|-----------|----------------|
|                      |             | Terendah                                    | Tertinggi |                |
| 1. Pelatihan         | 18          | 0,4080                                      | 0,6508    | 0,8897         |
| 2. Kemampuan pegawai | 15          | 0,3579                                      | 0,6396    | 0,8481         |
| 3. Kepuasan kerja    | 8           | 0,4559                                      | 0,6438    | 0,8317         |
| 4. Komitmen pegawai  | 15          | 0,3614                                      | 0,7114    | 0,8851         |
| 5. Kinerja pegawai   | 11          | 0,4497                                      | 0,6967    | 0,8572         |

Sumber : Lampiran 5, disusun kembali

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas yang menunjukkan bahwa item-item yang digunakan mengukur konstruk adalah valid dan reliable, maka untuk analisis selanjutnya tidak ada penghilangan (*remove*) item yang dikeluarkan dari analisis. Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis faktor untuk mengidentifikasi dimensi atau komponen yang terkandung dalam setiap konstruk.

### 5.3.1.2. Pendekatan Skor Komposit dengan Analisis Faktor

Analisis faktor bertujuan untuk mengidentifikasi dimensi atau komponen yang terkandung dalam konstruk penelitian. Oleh karena itu, analisis faktor yang digunakan adalah analisis faktor eksploratoris. Karena tujuan untuk mengidentifikasi dimensi dalam suatu konstruk, maka input data yang digunakan adalah semua item dari konstruk tersebut. Batasan analisis faktor yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Teknik ekstraksi digunakan *Principal Analysis Component (PCA)*.
2. Metode rotasi digunakan *varimax rotation*. Rotasi *varimax* dipilih, untuk meminimalisasi jumlah variabel dalam faktor, dimana variabel dengan *factor loading* tinggi hanya tergabung dalam satu faktor, sehingga faktor lebih mudah diinterpretasi.
3. Jumlah faktor ditentukan dengan kriteria faktor-faktor yang memiliki *eigenvalue > 1* Hasil analisis faktor disajikan pada Tabel 5.6-Tabel 5.10.

Tabel 5.6.  
Hasil Analisis Faktor Variabel Pelatihan

| Dimensi         | indikator   | Label | Loading | AVE (%) |
|-----------------|---|-------|---------|---------|
| Materi (X1)     | 1. Materi pelatihan teknologi informasi yang diberikan Bank Jatim sesuai kebutuhan tugas pekerjaan yang saya dihadapi.              | X1.1  | 0,722   | 6,156   |
|                 | 2. Materi pelatihan teknologi informasi mudah diserap.  | X1.2  | 0,833   |         |
|                 | 3. Modul atau buku manual sebagai bahan ajar pelatihan berisi lengkap petunjuk penggunaan software komputer untuk tugas saya.       | X1.3  | 0,611   |         |
|                 | 4. Modul atau buku manual sebagai bahan ajar pelatihan mudah dipelajari.  | X1.4  | 0,482   |         |
| Instruktur (X2) | 5. Instruktur pelatihan teknologi informasi menguasai materi yang diberikan.  | X1.5  | 0,785   | 35,507  |
|                 | 6. Instruktur pelatihan mampu menyampaikan materi dengan jelas.   | X1.6  | 0,780   |         |
|                 | 7. Instruktur mampu membangkitkan motivasi peserta untuk terus meingkatkan kemampuannya dalam penguasaan teknologi Informasi.       | X1.7  | 0,748   |         |
|                 | 8. Instruktur pelatihan teknologi informasi memiliki wawasan luas mengenai penggunaan teknologi informasi di dunia perbankan.       | X1.8  | 0,624   |         |
| Peserta (X3)    | 9. Metode pelatihan teknologi informasi yang digunakan selama ini sesuai untuk mencapai tujuan kepelatihan.                         | X1.9  | 0,761   | 9,142   |
|                 | 10. Metode pelatihan teknologi informasi yang digunakan selama ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang mendukung pekerjaan. | X1.10 | 0,651   |         |
|                 | 11. Metode pelatihan teknologi informasi yang digunakan Bank Jatim selama ini tidak mengganggu pekerjaan rutin.                     | X1.11 | 0,679   |         |
|                 | 12. Metode pelatihan teknologi informasi yang digunakan Bank Jatim selama ini sesuai kebutuhan peningkatan kemampuan peserta.       | X1.12 | 0,624   |         |
| Metode (X4)     | 13. Bagi saya, mengikuti pelatihan teknologi informasi adalah aktivitas yang menyenangkan.  | X1.13 | 0,771   | 7,773   |
|                 | 14. Di luar waktu pelatihan formal, saya terus berusaha meningkatkan kemampuan penguasaan teknologi informasi untuk pekerjaan.      | X1.14 | 0,633   |         |
|                 | 15. Saya senantiasa bersungguh-sungguh dalam mengikuti pelatihan teknologi informasi yang diberikan perusahaan.                     | X1.15 | 0,668   |         |
|                 | 16. Ketika ada materi yang kurang saya pahami, saya bertanya langsung kepada instruktur saat itu juga.                              | X1.16 | 0,761   |         |
| intensitas (X5) | 17. Setiap ada penambahan menu atau aplikasi baru dalam implementasi online system, pegawai terlebih dahulu dilatih.                | X1.17 | 0,779   | 5,877   |
|                 | 18. Frekuensi dan alokasi jam pelatihan teknologi informasi di Bank Jatim sudah memadai.  | X1.18 | 0,764   |         |
| Total           |   |       |         | 64,55   |

Sumber: Lampiran 5

Keterangan: AVE = *Average variance extracted*

Berdasarkan analisis faktor diperoleh 5 dimensi pada konstruk pelatihan, dan masing-masing diberi nama dimensi materi, instruktur, peserta, metode dan intensitas/frekuensi, sesuai identifikasi dari landasan teori. Dimensi instruktur memiliki variance extracted terbesar (35,507%), yang menunjukkan bahwa dimensi tersebut memiliki kontribusi terbesar dalam menjelaskan skor faktornya.

Masing-masing item yang tergabung dalam dimensi memiliki factor loading tinggi ( $>0,5$ ) sehingga dapat pula disimpulkan bahwa item-item yang tergabung dalam satu dimensi memiliki validitas yang baik dalam mengukur dimensinya.

Tabel 5.7.  
Hasil Analisis Faktor Variabel Kemampuan Pegawai

| Dimensi                           | indikator  | Label | loading | AVE (%) |
|-----------------------------------|--|-------|---------|---------|
| Pengetahuan<br>(Y11)              | 1. Sekiranya diminta, saya dapat menjelaskan dengan tepat apa yang dimaksud online system di Bank Jawa Timur.                                    | Y1.1  | 0,610   | 19,447  |
|                                   | 2. Saya tahu apa tujuan implementasi online system di Bank Jatim.  | Y1.2  | 0,764   |         |
|                                   | 3. Secara rinci saya tahu apa fungsi setiap menu dalam software ESTIM untuk menjalankan tugas saya.  | Y1.3  | 0,795   |         |
|                                   | 4. Saya tahu benar tahap-tahap dalam menyelesaikan pekerjaan saya menggunakan software ESTIM.  | Y1.4  | 0,610   |         |
|                                   | 5. Secara umum saya tahu tahap-tahap penggunaan software ESTIM untuk menyelesaikan tugas pekerjaan pegawai lain di unit kerja saya.              | Y1.5  | 0,709   |         |
| Ketrampilan<br>Kompilasi<br>(Y12) | 6. Sekali-sekali saya masih salah dalam menggunakan software ESTIM.  | Y1.6  | 0,580   | 17,606  |
|                                   | 7. Saya seringkali harus mengulang pekerjaan, karena salah dalam input data.   | Y1.7  | 0,717   |         |
|                                   | 8. Dalam satu hari, setidaknya saya sekali pernah salah dalam menggunakan software ESTIM.  | Y1.8  | 0,817   |         |
|                                   | 9. Saya sering bertanya kepada teman kerja, ketika menggunakan komputer untuk bekerja.   | Y1.9  | 0,751   |         |
|                                   | 10. Ketika beralih dari tugas satu ke tugas lain, secara otomatis pikiran saya menentukan menu apa dalam software ESTIM yang harus saya gunakan. | Y1.10 | 0,610   |         |
| Ketrampilan<br>Otomatis<br>(Y13)  | 11. Saya tidak pernah mengalami kendala berarti dalam menggunakan software ESTIM, karena ketidaktahuan saya.                                     | Y1.11 | 0,794   | 19,586  |
|                                   | 12. Tangan saya serasa bergerak otomatis ketika menyelesaikan tugas dengan menggunakan software ESTIM.   | Y1.12 | 0,736   |         |
|                                   | 13. Saya tahu bagaimana menyelesaikan tugas rutin saya dengan cara lebih cepat dengan software ESTIM.  | Y1.13 | 0,752   |         |
|                                   | 14. Dapat dikatakan, saya benar-benar mahir mengoperasikan software ESTIM.   | Y1.14 | 0,674   |         |
|                                   | 15. Bagi saya, menyelesaikan tugas rutin dengan software ESTIM adalah sesuatu yang sudah biasa.  | Y1.15 | 0,633   |         |
| Total                             |  |       |         | 56,639  |

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan analisis faktor untuk konstruk kemampuan pegawai, diperoleh 3 dimensi. Dimensi pertama berisi item-item tentang pengetahuan pegawai mengenai obyek online system, sehingga diberi nama dimensi pengetahuan. Selanjutnya dimensi kedua dan ketiga berisi item-item tentang ketrampilan menggunakan aplikasi online system/ESTIM, namun ada perbedaan mengenai level ketrampilan, sehingga untuk dimensi 2 diberi nama ketrampilan



kompilasi, yaitu level ketrampilan yang lebih rendah. Sedangkan untuk dimensi 3 diberi label dimensi ketrampilan otomatis, yaitu ketrampilan level lebih tinggi dalam penggunaan aplikasi/software ESTIM. Dimensi ketrampilan otomatis memiliki variance extracted terbesar (35,507%), yang menunjukkan bahwa dimensi tersebut memiliki kontribusi terbesar dalam menjelaskan konstruk kemampuan pegawai. Masing-masing item yang tergabung dalam dimensi-dimensi kemampuan pegawai memiliki factor loading tinggi ( $>0,5$ ) sehingga dapat pula disimpulkan bahwa item-item yang tergabung dalam satu dimensi memiliki validitas yang baik dalam mengukur dimensinya.

Tabel 5.8.  
Hasil Analisis Faktor Variabel Kepuasan Kerja

| Dimensi                           | Indikator  | Label | Loading | AVE    |
|-----------------------------------|--|-------|---------|--------|
| Pelaksanaan tugas pekerjaan (Y21) | 1. Dengan menggunakan software ESTIM, tugas saya benar-benar mudah diselesaikan.                                       | Y2.1  | 0,805   | 32,752 |
|                                   | 2. Dengan menggunakan software ESTIM, tugas saya menjadi semakin menyenangkan.   | Y2.2  | 0,723   |        |
|                                   | 3. Dengan implementasi software ESTIM, saya puas atas pelaksanaan tugas-tugas saya.                                    | Y2.3  | 0,769   |        |
|                                   | 4. Dengan implementasi online system, saya semakin menyukai pekerjaan saya.  | Y2.4  | 0,813   |        |
| Kinerja software (Y22)            | 5. Saya puas bekerja dengan software ESTIM.  | Y2.5  | 0,697   | 31,302 |
|                                   | 6. Kinerja software ESTIM melebihi dari perkiraan saya semula.   | Y2.6  | 0,739   |        |
|                                   | 7. Kinerja software ESTIM lebih memuaskan daripada sistem komputer sebelumnya.   | Y2.7  | 0,834   |        |
|                                   | 8. Dengan implementasi online system, secara keseluruhan kondisi kerja di satuan unit kerja saya semakin menyenangkan. | Y2.8  | 0,792   |        |
| Total                             |  |       |         | 64,053 |

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan analisis faktor untuk konstruk kepuasan kerja, diperoleh 2 dimensi. Dimensi pertama berisi item-item kepuasan atas pelaksanaan tugas pekerjaan dan dimensi 2 berisi item-item kepuasan atas kinerja software ESTIM dan kondisi kerja. Kedua dimensi tersebut hampir seimbang dalam menjelaskan konstruk kepuasan kerja, yaitu masing-masing 32,752% dan 31,302%. Masing-masing item yang tergabung dalam kedua dimensi kepuasan kerja memiliki factor

loading tinggi ( $>0,5$ ) sehingga disimpulkan bahwa item-item yang tergabung dalam satu dimensi memiliki validitas yang baik dalam mengukur dimensinya.

Tabel 5.9.  
Hasil Analisis Faktor Variabel Komitmen Pegawai

| Dimensi                   | Indikator  | Label | Loading | AVE    |
|---------------------------|--|-------|---------|--------|
| Komitmen Afektif (Y31)    | 1. Saya merasa sebagai bagian dari keluarga besar Bank Jatim.  | Y3.1  | 0,861   | 28,515 |
|                           | 2. Saya merasa ikut memiliki Bank Jatim.   | Y3.2  | 0,763   |        |
|                           | 3. Saya bangga bekerja di Bank Jatim.  | Y3.3  | 0,865   |        |
|                           | 4. Saya bangga memberitahukan kepada orang lain, kalau saya bekerja di Bank Jatim.   | Y3.4  | 0,803   |        |
|                           | 5. Saya merasa masalah yang dihadapi Bank Jatim juga menjadi masalah saya.   | Y3.5  | 0,783   |        |
| Komitmen kalkulatif (Y32) | 6. Saya tidak akan meninggalkan Bank Jatim, sekalipun mendapat posisi yang lebih baik di perusahaan lain.                                | Y3.6  | 0,653   | 20,193 |
|                           | 7. Saya merasa sulit meninggalkan Bank Jatim saat ini, sekalipun saya menginginkannya.   | Y3.7  | 0,722   |        |
|                           | 8. Akibat serius jika saya keluar dari Bank Jatim adalah sedikitnya alternatif pekerjaan di perusahaan lain.                             | Y3.8  | 0,788   |        |
|                           | 9. Saya tetap bekerja di Bank Jatim, karena keahlian yang dimiliki sangat sulit diterapkan untuk pekerjaan di perusahaan lain.           | Y3.9  | 0,806   |        |
|                           | 10. Saya akan tetap bekerja di Bank Jatim, karena sulit memperoleh imbalan di perusahaan lain yang sama dengan yang saya terima di sini. | Y3.10 | 0,704   |        |
| Komitmen normatif (Y33)   | 11. Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di Bank Jatim.  | Y3.11 | 0,736   | 18,385 |
|                           | 12. Sekalipun akan menguntungkan bagi saya, rasanya tidak sepatutnya keluar dari Bank Jatim sekarang.                                    | Y3.12 | 0,677   |        |
|                           | 13. Sudah selayaknya saya loyal pada Bank Jatim.   | Y3.13 | 0,623   |        |
|                           | 14. Saya merasa ikut bertanggung jawab terhadap keberhasilan Bank Jatim.   | Y3.14 | 0,713   |        |
|                           | 15. Saya merasa berhutang budi pada Bank Jatim.  | Y3.15 | 0,528   |        |
| Total                     |  |       |         | 67,093 |

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan analisis faktor untuk konstruk komitmen pegawai, diperoleh 3 dimensi. Secara berurutan ketiga dimensi diberi nama dimensi komitmen afektif, komitmen kalkulatif, dan komitmen normatif, karena pada setiap dimensi tersebut terdiri dari item-item komitmen afektif, komitmen kalkulatif, dan komitmen normatif seperti diidentifikasi dalam teori. Dimensi komitmen afektif memiliki variance extracted terbesar (28,515%), yang menunjukkan bahwa dimensi tersebut memiliki kontribusi terbesar dalam menjelaskan konstruk komitmen pegawai. Masing-masing item yang tergabung dalam dimensi-dimensi

komitmen pegawai memiliki factor loading tinggi ( $>0,5$ ) sehingga dapat pula disimpulkan bahwa item-item yang tergabung dalam satu dimensi memiliki validitas yang baik dalam mengukur dimensinya.

Tabel 5.10.  
Hasil Analisis Faktor Variabel Kinerja Pegawai

| Dimensi              | Variabel / indikator  | Label | Loading | AVE    |
|----------------------|---|-------|---------|--------|
| Kuantitas<br>(Y41)   | 1. Implementasi online system mempercepat penyelesaian tugas-tugas saya.  | Y4.1  | 0,698   | 24,793 |
|                      | 2. Implementasi online system meningkatkan produktivitas kerja saya.  | Y4.2  | 0,821   |        |
|                      | 3. Implementasi online system meningkatkan efisiensi kerja.   | Y4.3  | 0,796   |        |
|                      | 4. Sejak implementasi online system, saya dapat mengerjakan tugas-tugas tepat waktu.                                  | Y4.4  | 0,639   |        |
| Tepat Waktu<br>(Y42) | 5. Selama implementasi online system, saya tidak pernah ditegur atasan saya, karena lamban dalam menyelesaikan tugas. | Y4.5  | 0,717   | 24,051 |
|                      | 6. Implementasi online system mempercepat saya dalam membuat laporan kerja.   | Y4.6  | 0,637   |        |
|                      | 7. Sejak implementasi online system, jam kerja lembur saya berkurang.   | Y4.7  | 0,752   |        |
|                      | 8. Implementasi online system memperkecil kesalahan kerja.  | Y4.8  | 0,725   |        |
| Kualitas<br>(Y43)    | 9. Implementasi online system mengurangi secara nyata keluhan nasabah.  | Y4.9  | 0,878   | 20,156 |
|                      | 10. Implementasi online system meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah.  | Y4.10 | 0,634   |        |
|                      | 11. Implementasi online system menekan kesalahan saya dalam membuat laporan kerja.                                    | Y4.11 | 0,795   |        |
| Total                |   |       |         | 69,000 |

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan analisis faktor untuk konstruk kinerja pegawai, diperoleh 3 dimensi. Secara berurutan ketiga dimensi tersebut adalah kuantitas, ketepatan waktu dan kualitas kerja. Dimensi kuantitas kerja memiliki variance extracted terbesar (24,793%), yang menunjukkan bahwa dimensi tersebut memiliki kontribusi terbesar dalam menjelaskan konstruk kinerja. Masing-masing item yang tergabung dalam dimensi-dimensi kinerja pegawai memiliki factor loading tinggi ( $>0,5$ ) sehingga dapat pula disimpulkan bahwa item-item yang tergabung dalam satu dimensi memiliki validitas yang baik dalam mengukur dimensinya.

#### 5.3.1.4. Pengujian *Goodness-of-fit Measurement Model* dari Skor Komposit

Setelah diketahui dimensi-dimensi dari setiap konstruk melalui analisis faktor, maka langkah selanjutnya adalah membentuk skor komposit pada dimensi yang diperoleh dan menjadikan dimensi sebagai *observed variable* dalam model pengukuran. Tabel berikut meringkas uji *goodness-of-fit* measurement model setiap konstruk dalam model penelitian.

Tabel 5.11.

*Goodness-of-fit Index Measurement Model Masing-masing Konstruk*

| Goodness-of-fit   | Cut-off Value | Konstruk  |           |          |          |         |
|-------------------|---------------|-----------|-----------|----------|----------|---------|
|                   |               | Pelatihan | Kemampuan | Kepuasan | Komitmen | Kinerja |
| CMIN ( $\chi^2$ ) | Kecil         | 8,510     | 0         | 2,611    | 0        | 0       |
| p-value $\chi^2$  | > 0,05        | 0,130     |           | 0,27     |          |         |
| CMINDF            | $\geq 2,0$    | 1,702     |           | 1,31     |          |         |
| GFI               | $\geq 0,90$   | 0,974     | 1         | 0,99     | 1        | 1       |
| AGFI              | $\geq 0,90$   | 0,921     |           | 0,95     |          |         |
| RMSEA             | $\leq 0,08$   | 0,075     |           | 0,05     |          |         |
| NNFI/TLI          | $\geq 0,95$   | 0,960     |           | 0,99     |          |         |
| CFI               | $\geq 0,95$   | 0,980     | 1         | 1,00     | 1        | 1       |

Sumber: Output AMOS (Lampiran 7)

Berdasarkan informasi pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel laten memiliki model pengukuran yang dapat diterima, dalam arti sesuai dengan data empiris. Semua variabel laten memiliki *Chi-square* yang tidak signifikan ( $p$ -value > 0,05) dan GFI > 0,90. Demikian pula, semua variabel laten juga memenuhi kriteria AGFI, RMSEA, NNFI/TLI, dan CFI.

#### 5.3.1.5. Pengujian Bobot Faktor (*Factor Loading*)

Bobot faktor atau *factor loading* secara sederhana menunjukkan korelasi sederhana antara skor indikator dengan skor faktor (variabel laten). Semakin tinggi *factor loading*, menunjukkan bahwa indikator tersebut semakin baik dalam mengukur variabel laten. Secara umum digunakan nilai *factor loading* minimal

0,50 untuk menyimpulkan bahwa suatu indikator merupakan ukuran yang baik terhadap variabel laten. Hal sama dapat dilakukan dengan uji t, di mana jika  $t_{hitung}$  signifikan pada alpha 5%, maka dapat menyimpulkan bahwa suatu indikator merupakan ukuran yang baik terhadap variabel laten. Pengujian measurement model berikut ini menggunakan skor komposit (dimensi) sebagai indikator atau observed variable, karena pertimbangan keterbatasan sampel seperti dijelaskan sebelumnya. Hasil pengujian factor loading dengan AMOS disajikan pada Lampiran 7, dan diringkas pada Tabel 5.12.

Tabel 5.12.  
Measurement Model dengan Skor Komposit

| Konstruk                    | Dimensi | $\lambda$ | $\lambda^2$ | Error<br>( $1-\lambda^2$ ) | Construct<br>reliability | Ave  | Alpha<br>Cronbach |
|-----------------------------|---------|-----------|-------------|----------------------------|--------------------------|------|-------------------|
| Pelatihan<br>(X)            | x1      | 0,701     | 0,492       | 0,508                      | 0,833                    | 0,46 | 0,8025            |
|                             | x2      | 0,688     | 0,473       | 0,527                      |                          |      |                   |
|                             | x3      | 0,712     | 0,506       | 0,494                      |                          |      |                   |
|                             | x4      | 0,680     | 0,462       | 0,538                      |                          |      |                   |
|                             | x5      | 0,586     | 0,344       | 0,656                      |                          |      |                   |
|                             | Jumlah  | 3,367     | 2,277       | 2,723                      |                          |      |                   |
| Kemampuan<br>(Y1)           | y11     | 0,676     | 0,457       | 0,543                      | 0,740                    | 0,43 | 0,6514            |
|                             | y12     | 0,441     | 0,194       | 0,806                      |                          |      |                   |
|                             | y13     | 0,791     | 0,625       | 0,375                      |                          |      |                   |
|                             | Jumlah  | 1,908     | 1,277       | 1,723                      |                          |      |                   |
| Kepuasan<br>kerja*<br>(Y2)  | Puas1   | 0,550     | 0,303       | 0,697                      | 0,793                    | 0,54 | 0,8097            |
|                             | Puas2   | 0,590     | 0,348       | 0,652                      |                          |      |                   |
|                             | Puas3   | 0,903     | 0,815       | 0,185                      |                          |      |                   |
|                             | Puas4   | 0,837     | 0,700       | 0,300                      |                          |      |                   |
|                             | Jumlah  | 2,880     | 2,166       | 1,834                      |                          |      |                   |
| Komitmen<br>Pegawai<br>(Y3) | y31     | 0,813     | 0,660       | 0,340                      | 0,739                    | 0,54 | 0,7316            |
|                             | y32     | 0,472     | 0,223       | 0,777                      |                          |      |                   |
|                             | y33     | 0,850     | 0,722       | 0,278                      |                          |      |                   |
|                             | Jumlah  | 2,134     | 1,605       | 1,395                      |                          |      |                   |
| Kinerja p<br>egawai<br>(Y4) | y41     | 0,863     | 0,744       | 0,256                      | 0,743                    | 0,50 | 0,7216            |
|                             | y42     | 0,650     | 0,422       | 0,578                      |                          |      |                   |
|                             | y43     | 0,554     | 0,307       | 0,693                      |                          |      |                   |
|                             | Jumlah  | 2,066     | 1,473       | 1,527                      |                          |      |                   |

Sumber: Output SPSS (Lampiran 6b) dan Output AMOS (Lampiran 7)

Keterangan:

1. \*) Hasil pengujian measurement model konstruk kepuasan kerja yang memiliki 2 dimensi dari analisis faktor, menghasilkan measurement model tidak dapat diidentifikasi (*unidentified*), sehingga dalam membentuk skor komposit digunakan *correlation method* (Landis, et al, 2000).
2. Semua factor loading signifikan pada alpha 5%.

Dari Tabel 5.12, diketahui bahwa factor loading dari skor dimensi yang dijadikan indikator konstruk laten signifikan pada alpha 5%. Untuk konstruk pelatihan, semua factor loading dimensi > 0,50, sehingga pembentukan skor komposit menunjukkan validitas yang baik dalam mengukur konstruk pelatihan. Untuk konstruk pelatihan, satu dimensi yaitu ketrampilan kompilasi (Y12), memiliki factor loading < 0,50, yang meningdikasikan bahwa dimensi tersebut kurang baik dalam kontribusinya membentuk skala pengukuran kemampuan pegawai. Akan tetapi, secara statistik factor loading dimensi Y12 tetap signifikan.

Untuk konstruk kepuasan, hasil pengujian measurement model dengan dua 2 dimensi dari analisis faktor, menghasilkan model tidak dapat diidentifikasi (*unidentified*), karena jumlah df menjadi negatif, sehingga estimasi tidak dapat dilakukan (Lampiran 7). Sebagai solusinya digunakan pendekatan lain dalam membentuk skor komposit, yaitu dengan *correlation method* (Landis, et al, 2000). Caranya adalah membentuk skor komposit yang terdiri dari item-item yang memiliki korelasi item-total tertinggi digabung dengan item yang memiliki korelasi item-total terendah. Karena ada 8 item pada variabel kepuasan kerja, maka menghasilkan 4 kombinasi. Berdasarkan hasil korelasi item-total pada variabel kepuasan (Lampiran 7c), secara berurutan diperoleh korelasi 0,663; 0,671; 0,724; 0,635; 0,750; 0,601; 0,700; dan 0,679 untuk item kepuasan kerja ke-1 sampai dengan item ke-8. Dengan demikian kombinasi yang diperoleh adalah:

1.  $y_{2.6} + y_{2.5} = \text{puas1}$

$$2. y_{2.4} + y_{2.3} = \text{puas}_2$$

$$3. y_{2.1} + y_{2.7} = \text{puas}_3$$

$$4. y_{2.2} + y_{2.8} = \text{puas}_4$$

Hasil uji factor loading pada konstruk kepuasan kerja dengan pendekatan korelasi untuk menentukan skor komposit, diperoleh nilai yang tinggi, yaitu  $> 0,50$ , dan signifikan pada alpha 5%.

Lebih lanjut, untuk variabel komitmen pegawai, ketiga skor komposit dimensi memiliki factor loading yang signifikan pada alpha 5%, meskipun untuk dimensi komitmen kalkulatif memiliki factor loading  $> 0,50$  (0,472). Dengan demikian measurement model variabel komitmen pegawai, yang diestimasi dari skor komposit dimensi komitmen afektif, komitmen kalkulatif, dan komitmen normatif tetap memenuhi kriteria yang disyaratkan.

Untuk variabel kinerja, ketiga skor komposit dimensi memiliki factor loading  $> 0,50$  dan signifikan pada alpha 5%. Dengan demikian measurement model variabel kinerja pegawai, yang diestimasi dari skor komposit 3 dimensi kinerja meliputi: kuantitas, ketepatan waktu, dan kualitas memenuhi kriteria yang disyaratkan.

Berdasarkan pengujian bobot factor loading pada tabel di atas, dapat disimpulkan semua penggunaan skor komposit dimensi untuk mengukur konstruk penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik, yaitu secara tepat mengukur konstruk, yang ditunjukkan factor loading  $> 0,50$ . Akan tetapi, untuk konstruk pelatihan, kemampuan dan kinerja pegawai, skor komposit dimensi memiliki keterbatasan dalam menjelaskan konstruk latennya, seperti ditunjukkan oleh average variance extracted pada masing-masing konstruk  $< 0,50$ , Adapun

untuk konstruk laten kepuasan kerja dan komitmen pegawai, skor komposit dimensi mampu menjelaskan konstruk latennya dengan baik, seperti ditunjukkan *average variance extracted* dari skor komposit  $> 0,50$ . Meskipun memiliki keterbatasan, dari kriteria *average variance extracted*, akan tetapi dilihat dari factor loading yang signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa penggunaan skor komposit dalam mengestimasi measurement model secara umum dapat diterima, dalam arti memenuhi kriteria validitas konvergen.

Selain memiliki validitas konvergen yang memadai, skor dimensi juga memiliki reliabilitas yang baik. Simpulan ini didasarkan kepada koefisien reliabilitas konstruk yang baik ( $> 0,70$ ) dan reliabilitas Alpha Cronbach,  $> 0,60$ .

### 5.3.2. Uji Normalitas Data

Setelah diuraikan gambaran tentang jawaban responden atas kuesioner penelitian, berikutnya perlu diuji sifat data (jawaban responden tersebut) sehubungan dengan perlunya informasi normalitas data dalam analisis persamaan struktural (SEM). Aplikasi SEM memang tidak mensyaratkan bahwa data harus berdistribusi normal, akan tetapi pengujian normalitas data dalam SEM perlu dilakukan, karena informasi tersebut digunakan sebagai dasar menentukan metode estimasi yang digunakan untuk menguji model. Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji Z atau nilai *c.r.* dari nilai kemencengan (*skewness*) pada setiap indikator (Ferdinand, 2002). Pengujian dilakukan pada alpha 1%. Nilai  $Z_{tabel}$  sebagai *cut-off value* pada alpha 1% adalah 1,96 dan 2,58. Untuk uji normalitas data ini digunakan *software* AMOS dan hasilnya disajikan pada Tabel 5.13.



Tabel 5.13.  
Uji Normalitas Data

| Variabel/dimensi       | min | max | skew   | c.r.   | kurtosis      | c.r.         |
|------------------------|-----|-----|--------|--------|---------------|--------------|
| <b>1. Univariate</b>   |     |     |        |        |               |              |
| x1                     | 8   | 16  | 0,308  | 1,413  | -0,076        | -0,174       |
| x2                     | 8   | 16  | 0,389  | 1,781  | 0,354         | 0,811        |
| x3                     | 8   | 16  | 0,286  | 1,310  | 0,275         | 0,631        |
| x4                     | 8   | 16  | -0,033 | -0,152 | -0,475        | -1,087       |
| x5                     | 3   | 8   | -0,200 | -0,916 | -0,620        | -1,421       |
| y11                    | 10  | 20  | 0,529  | 2,422  | 0,308         | 0,705        |
| y12                    | 8   | 20  | 0,347  | 1,589  | -0,405        | -0,927       |
| y13                    | 9   | 20  | 0,389  | 1,784  | -0,252        | -0,577       |
| puas1                  | 4   | 8   | 0,173  | 0,793  | -0,257        | -0,590       |
| puas2                  | 4   | 8   | 0,205  | 0,940  | 0,485         | 1,112        |
| puas3                  | 4   | 8   | 0,203  | 0,932  | 0,484         | 1,108        |
| puas4                  | 4   | 8   | -0,077 | -0,353 | 0,565         | 1,294        |
| y31                    | 10  | 20  | 0,011  | 0,049  | -1,156        | -2,650       |
| y32                    | 8   | 20  | -0,044 | -0,203 | -0,571        | -1,308       |
| y33                    | 12  | 20  | 0,671  | 3,074  | -0,586        | -1,342       |
| y41                    | 10  | 16  | 0,827  | 3,790  | 0,157         | 0,360        |
| y42                    | 8   | 16  | 0,345  | 1,583  | 0,355         | 0,814        |
| y43                    | 6   | 12  | 0,363  | 1,663  | 0,281         | 0,644        |
| <b>2. Multivariate</b> |     |     |        |        | <b>46,743</b> | <b>9,777</b> |

Sumber: Output AMOS (Lampiran 8)

Berdasarkan hasil pengujian normalitas data, diketahui bahwa secara *univariate*, diketahui bahwa tidak semua distribusi data skor komposit dimensi, memenuhi asumsi normalitas. Ada dua skor komposit yang berdistribusi tidak normal, yaitu skor komposit dimensi komitmen normatif (Y33) dan dimensi kinerja kuantitas (Y41), karena memiliki nilai *c.r. skewness* pada alpha 1% ( $> 2,58$ ). Adapun untuk skor komposit dimensi lainnya, secara *univariate* asumsi normalitas data terpenuhi, karena nilai *c.r. skewness* tidak melebihi *cut-off value*. Selanjutnya, untuk uji normalitas secara *multivariate*, yaitu kombinasi data dari semua skor komposit, diperoleh *c.r.* = 9,777, sehingga disimpulkan secara *multivariate* distribusi data tidak berdistribusi normal. Meskipun, asumsi normalitas data tidak semua terpenuhi, dan mengingat keterbatasan besar sampel

( $n = 126$ ), yang termasuk sampel kecil dalam analisis SEM, maka metode estimasi yang dipakai adalah *maximum likelihood (ML)*. Metode estimasi *maximum likelihood (ML)* adalah metode estimasi yang cocok untuk ukuran sampel kecil, yaitu 100-200 sampel (Ferdinand, 2002).

### 5.3.3. Pengujian Multikolinieritas

Seperti halnya analisis regresi berganda, analisis SEM juga mensyaratkan multikolinieritas yang rendah. Untuk melihat multikolinieritas secara keseluruhan yang terjadi pada model SEM, digunakan koefisien determinan *sample covariance matrix*. Jika nilainya sama dengan atau mendekati 0, maka model disifati multikolinieritas (Ferdinand, 2002). Dari output Amos, diperoleh determinan *sample covariance matrix* = 6.277,3062 yang jauh dari nilai 0, sehingga disimpulkan bahwa model ini tidak disifati multikolinieritas. Dengan demikian asumsi non multikolinieritas dalam model SEM terpenuhi.

### 5.3.4. Pengujian Model Struktural

Setelah dilakukan pengujian measurement model, langkah berikutnya adalah dilakukan pengujian model struktural (*structural model*). Ada dua tahap dalam pengujian model struktural, seperti halnya dalam measurement model, yaitu uji *goodness-of-fit* dan uji signifikansi koefisien jalur (*path coefficient*).

#### 5.3.4.1 Uji *Goodness-of-fit Model Struktural*

Pengujian ini dimaksudkan untuk menguji kesesuaian model hipotetis (model penelitian yang diuji) dengan data empiris (data sampel yang

dikumpulkan). Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Ferdinand, 2002:61). Terdapat berbagai jenis *goodness-of-fit index* yang digunakan mengukur derajat kesesuaian antara model hipotetis dengan data empiris.

Pada penelitian ini digunakan dua kategori *goodness of fit index*, yaitu *absolute measure* dan *Incremental fit index*. *Absolute measure* digunakan untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan (*overall fit*). Pada penelitian ini digunakan statistik *Chi-square (CMIN)*, *CMINDF*, *GFI (good of fit index)*, dan *RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)*. *Incremental fit measure* adalah indeks yang dihasilkan dengan membandingkan dengan model lain atau *baseline model*. Pada penelitian ini digunakan statistik *Adjusted Good of fit Index (AGFI)*, *Non-Normed Fit Index (NNFI)* (disebut juga *Tucker-Lewis Index/TLI*), dan *Comparative Fit Index (CFI)*. Pada Tabel 5.14 hasil uji *goodness-of-fit* untuk model struktural serta *cut-off value* masing-masing indeks.

Tabel 5.14.

Ikhtisar *Goodness-of-Fit Index* Model Struktural

| <i>Goodness-of-fit statistic</i> | <i>Cut-off value</i> | Hasil Model      | Keterangan  |
|----------------------------------|----------------------|------------------|-------------|
| CMIN ( $\chi^2$ )                | Kecil                | 188,243(DF= 126) |             |
| p-value $\chi^2$                 | > 0,05               | 0,002            | Kurang baik |
| CMINDF ( $\chi^2/DF$ )           | $\geq 2,0$           | 1,415            | Baik        |
| GFI                              | $\geq 0,90$          | 0,869            | Marjinal    |
| AGFI                             | $\geq 0,90$          | 0,822            | Marjinal    |
| RMSEA                            | $\leq 0,08$          | 0,058            | Baik        |
| NNFI/TLI                         | $\geq 0,90$          | 0,923            | Baik        |
| CFI                              | $\geq 0,90$          | 0,933            | Baik        |

Sumber: Ferdinand (2002:167) dan output AMOS (Lampiran 8)

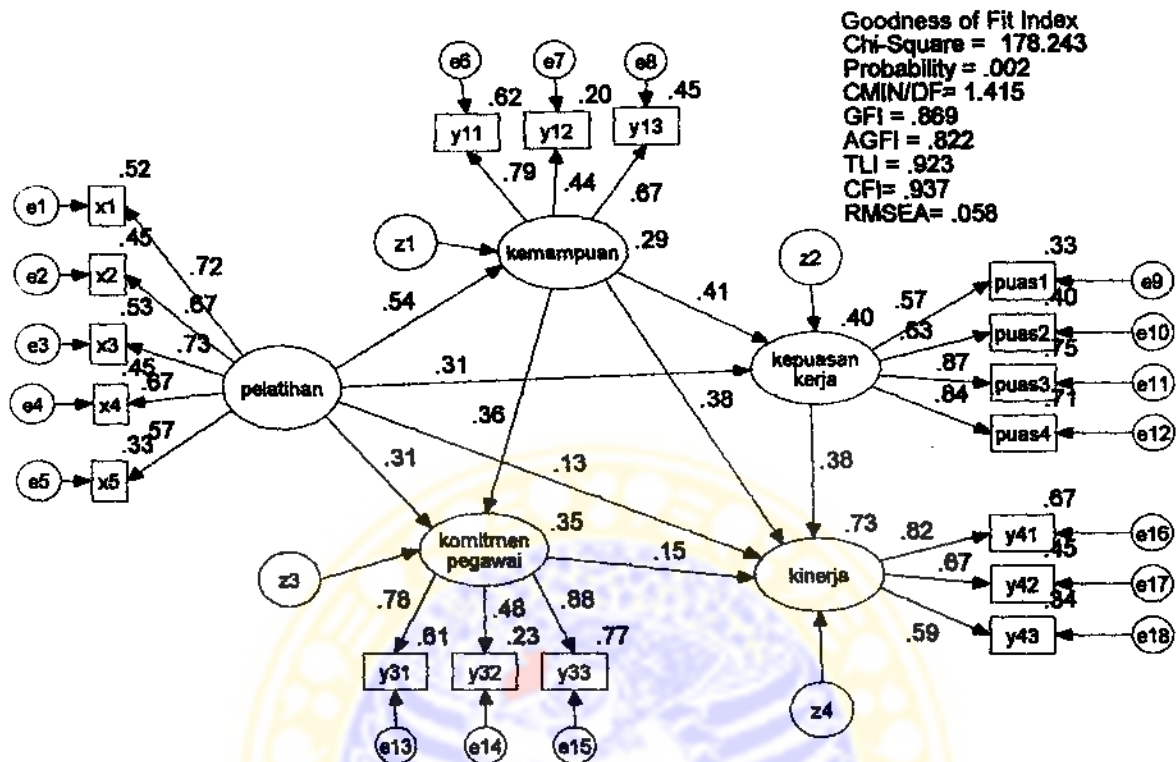
Hasil *goodness-of-fit* model struktural, menunjukkan bahwa terdapat indeks yang telah memenuhi kriteria. Untuk overall fit, chi-square terbukti signifikan,

yang menunjukkan model kurang baik. Akan tetapi, dilihat dari indeks CMINDF, model memiliki kesesuaian dengan data yang baik, karena  $CMINDF = 1,415 < 2$ . Demikian pula dilihat dari RMSEA, menunjukkan bahwa model sesuai dengan data, karena  $RMSEA = 0,058 < 0,08$ . Sedangkan untuk GFI dan AGFI, kesesuaian model termasuk kategori marginal, karena  $< 0,90$ .

Selanjutnya, untuk kriteria *incremental fit*, tampak bahwa model memiliki kesesuaian yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai NNFI/TLI = 0,923 dan CFI = 0,933 yang melebihi *cut-off value* = 0,90. Sehubungan dengan telah terpenuhinya uji goodness of fit index, maka model struktural dapat diinterpretasi, dan tidak dilakukan modifikasi model, meskipun dalam output AMOS, disediakan informasi untuk melakukan modifikasi model.

#### 5.3.4.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji signifikansi koefisien jalur dengan uji t pada alpha 5% atau digunakan nilai kritis t sebesar 1,97 sebagai *cut-off value*. Hasil pengujian diilustrasikan pada *path diagram* Gambar 5.1. Dari Gambar 5.1 diketahui ada 9 jalur (*path*), yang mencerminkan 9 hipotesis jalur yang akan diuji. Jalur tersebut pada Gambar 5.1 ditunjukkan anak panah searah (*arrow*) dari satu variabel ke variabel lain. Simbol anak panah satu arah ini mencerminkan hubungan kausal (pengaruh) variabel bebas dengan variabel terikat. Nilai-nilai yang melekat pada setiap jalur adalah koefisien jalur, yang identik dengan koefisien beta pada analisis regresi.



Gambar 5.1.

*Path Diagram Model Struktural (Standardized Estimate)*

Sumber: Output AMOS (Lampiran 8)

Keterangan: Nilai parameter dibulatkan dalam dua desimal.

Berdasarkan hasil estimasi persamaan struktural seperti tersaji pada

Gambar 5.1, dapat disusun 3 persamaan sebagai berikut:

1. Persamaan 1, variabel kemampuan pegawai (Y1)  
 $Y1 = 0,541X$
2. Persamaan 2, variabel kepuasan kerja (Y2)  
 $Y2 = 0,306X + 0,409Y1$
3. Persamaan 3, variabel komitmen pegawai (Y3)  
 $Y3 = 0,314X + 0,358Y1$
4. Persamaan 4, variabel kinerja pegawai (Y4)  
 $Y4 = 0,131X + 0,378Y1 + 0,381Y2 + 0,153Y3$

Selanjutnya akan diinterpretasi koefisien jalur (koefisien beta) pada masing-masing persamaan struktural. Dua aspek penting dalam interpretasi koefisien jalur adalah tanda (+/-) dan besarnya pada tiap-tiap variabel dibandingkan dengan variabel lain dalam persamaan. Dilihat dari tanda koefisien beta, semua koefisien beta pada ke-4 persamaan bertanda positif. Tanda positif memperlihatkan adanya pengaruh positif variabel bebas terhadap variabel terikat, yang berarti semakin tinggi nilai variabel bebas, maka semakin tinggi pula nilai variabel terikat.

Interpretasi kedua adalah besaran koefisien beta, yang dapat dijadikan pedoman langsung dalam menentukan kekuatan pengaruh dari tiap-tiap variabel bebas (variabel yang mendahului) terhadap variabel terikat (yang terpengaruh). Pada persamaan 2 dan 3 yang menempatkan kemampuan pegawai (Y1) sebagai variabel antara, pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja dan komitmen, tampak bahwa koefisien beta Y1 lebih besar daripada koefisien beta X. Informasi ini mengindikasikan kemampuan pegawai memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dan komitmen. Adapun untuk persamaan 4, yang menempatkan variabel kepuasan dan komitmen sebagai variabel antara pengaruh pelatihan dan kemampuan terhadap kinerja, tampak koefisien beta Y2 adalah terbesar, berikutnya beta Y1, beta Y3, dan beta X. informasi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terbesar, dibanding pengaruh langsung kemampuan pegawai, komitmen dan pelatihan terhadap kinerja.

Penjelasan terhadap persamaan struktural melalui interpretasi koefisien beta di atas, masih bersifat spekulatif. Artinya, belum dapat dijadikan pedoman keputusan menolak atau menerima hipotesis penelitian. Oleh karena itu, untuk keperluan tersebut, perlu uji statistik untuk memastikan apakah koefisien beta pada masing-masing jalur signifikan atau tidak, yaitu secara nyata mempengaruhi variabel terikat.

Pengujian hipotesis yang mencerminkan hubungan kausalitas pada model SEM pada dasarnya adalah menguji signifikansi koefisien jalur (*path coefficient*) atau koefisien beta, dengan uji t. satu sisi pada alpha 5% sehingga diputuskan  $H_0$  ditolak jika diperoleh nilai  $p \leq 5\%$ , berarti hipotesis penelitian (hipotesis alternatif) terbukti. Hasil pengujian hipotesis yang menjelaskan pengaruh antar variabel dalam model penelitian dirangkum pada Tabel 5.15.

**Tabel 5.15.**  
Ikhtisar Uji Hipotesis

| Hi                    | Jalur                               | Koef regresi   | Beta  | C.R. (hitung) | p     | Simpulan       |
|-----------------------|-------------------------------------|----------------|-------|---------------|-------|----------------|
| 1                     | Kemampuan (Y1) ← Pelatihan (X)      | 1,217          | 0,541 | 4,072         | 0,000 | Signifikan     |
| 2                     | Kepuasan (Y2) ← Kemampuan (Y1)      | 0,131          | 0,409 | 2,871         | 0,004 | Signifikan     |
| 3                     | Komitmen (Y3) ← Kemampuan (Y1)      | 0,402          | 0,358 | 2,650         | 0,008 | Signifikan     |
| 4                     | Kinerja (Y4) ← Kemampuan (Y1)       | 0,306          | 0,378 | 2,638         | 0,008 | Signifikan     |
| 5                     | Kepuasan kerja (Y2) ← Pelatihan (X) | 0,221          | 0,306 | 2,299         | 0,022 | Signifikan     |
| 6                     | Komitmen (Y3) ← Pelatihan (X)       | 0,793          | 0,314 | 2,379         | 0,017 | Signifikan     |
| 7                     | Kinerja (Y4) ← Pelatihan (X)        | 0,244          | 0,134 | 1,142         | 0,253 | Tdk signifikan |
| 8                     | Kinerja (Y4) ← Kepuasan (Y2)        | 0,961          | 0,381 | 3,108         | 0,002 | Signifikan     |
| 9                     | Kinerja (Y4) ← Komitmen (Y3)        | 0,110          | 0,153 | 1,418         | 0,156 | Tdk signifikan |
| Variabel endogen (Yi) |                                     | R <sup>2</sup> |       | Error (e)     |       |                |
| 1                     | Kemampuan (Y1)                      | 0,293          |       | 0,708         |       |                |
| 2                     | Kepuasan (Y2)                       | 0,348          |       | 0,652         |       |                |
| 3                     | Komitmen (Y3)                       | 0,395          |       | 0,605         |       |                |
| 4                     | Kinerja (Y4)                        | 0,727          |       | 0,273         |       |                |

Sumber: Output AMOS (Lampiran 8)

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur, seperti tampak pada Tabel 5.15, diketahui bahwa dari 9 jalur yang diuji, 7 terbukti signifikan, sedangkan dua jalur tidak signifikan. Rinciannya adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan pegawai adalah terbukti. Hasil pengujian diperoleh  $t_{hitung} = 4,020$  dengan  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ .
2. Kemampuan pegawai dalam penggunaan teknologi informasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai adalah terbukti. Hasil pengujian diperoleh  $t_{hitung} = 2,871$  dengan  $p\text{-value} = 0,004 < 0,05$ .
3. Kemampuan pegawai dalam penggunaan teknologi informasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap komitmen pegawai adalah terbukti. Hasil pengujian diperoleh  $t_{hitung} = 2,650$  dengan  $p\text{-value} = 0,008 < 0,05$ .
4. Kemampuan pegawai dalam penggunaan teknologi informasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah terbukti. Hasil pengujian diperoleh  $t_{hitung} = 2,638$  dengan  $p\text{-value} = 0,008 < 0,05$ .
5. Pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil pengujian diperoleh  $t_{hitung} = 2,299$  dengan  $p\text{-value} = 0,022 < 0,05$ .
6. Pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim secara langsung terbukti berpengaruh terhadap



komitmen pegawai. Hasil pengujian diperoleh  $t_{hitung} = 2,379$  dengan  $p\text{-value} = 0,017 < 0,05$ .

7. Pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian diperoleh  $t_{hitung} = 1,142$  dengan  $p\text{-value} = 0,253 > 0,05$ .
8. Kepuasan kerja sebagai dampak implementasi *online system* di Bank Jatim, terbukti secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian diperoleh  $t_{hitung} = 3,108$  dengan  $p\text{-value} = 0,002 < 0,05$ .
9. Komitmen pegawai secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian diperoleh  $t_{hitung} = 1,418$  dengan  $p\text{-value} = 0,156 > 0,05$ .

Telaah lebih lanjut adalah melihat bagaimana kekuatan variabel-variabel yang ada dalam persamaan menjelaskan (*explanation power*) variabel terikatnya. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Persamaan 1: Pengaruh pelatihan terhadap kemampuan pegawai (Y1). Karena hanya ada satu variabel bebas, dapat diinterpretasi bahwa pelatihan memiliki kemampuan menjelaskan yang cukup baik, yaitu 29,3%. Pengaruh pelatihan teknologi informasi *online system* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan pegawai menggunakan teknologi informasi.

2. **Persamaan 2: Pengaruh pelatihan dan kemampuan pegawai terhadap kepuasan kerja.** Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan kemampuan pegawai secara bersama-sama menjelaskan kepuasan kerja sebesar 34,8%. Dilihat dari besaran koefisien jalur, diketahui kemampuan pegawai memiliki kontribusi lebih besar dalam menjelaskan kepuasan kerja.
3. **Persamaan 3: Pengaruh pelatihan dan kemampuan pegawai terhadap komitmen pegawai.** Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan kemampuan pegawai secara bersama-sama menjelaskan komitmen pegawai sebesar 39,5%. Dilihat dari besaran koefisien jalur, diketahui kemampuan memiliki kontribusi lebih besar dalam menjelaskan komitmen pegawai.
4. **Persamaan 4: Pengaruh pelatihan, kemampuan, kepuasan, dan komitmen pegawai terhadap kinerja.** Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan, kemampuan, kepuasan, dan komitmen pegawai secara bersama-sama menjelaskan kinerja sebesar 72,7%. Dilihat dari besaran koefisien jalur, diketahui kepuasan kerja memiliki kontribusi lebih besar dalam menjelaskan kinerja, berikutnya kemampuan, komitmen dan pelatihan. Akan tetapi, pelatihan dan komitmen pegawai secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil uji koefisien jalur, disimpulkan bahwa pelatihan pegawai dalam bidang teknologi informasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, melainkan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kemampuan dan kepuasan kerja. Sedangkan, melalui komitmen pegawai, pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penjelasan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam model struktural dijelaskan dalam sub bab berikut.

### 5.3.4.3. Analisis Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Koefisien jalur mencerminkan pengaruh langsung (*direct effect*) variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien jalur (beta) memiliki keunggulan daripada koefisien regresi, ketika digunakan menjelaskan kekuatan pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel lain, karena merupakan nilai terstandarisasi, sehingga dapat diperbandingkan secara langsung kekuatan pengaruh antar satu variabel bebas dengan variabel bebas lainnya dalam mempengaruhi variabel terikat yang sama.

Selain diketahui besaran pengaruh langsung melalui koefisien jalur, dari model persamaan struktural juga dapat diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effects*). Pengaruh tidak langsung merupakan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tertentu melalui suatu variabel antara (*mediating variable*) tertentu yang ada pada jalur. Pada penelitian ini ada 3 variabel antara dalam model struktural, yaitu kemampuan pegawai, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai. Adapun pengaruh total (*total effects*) adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung. Tabel 5.16 berikut menyajikan pengaruh langsung, tidak langsung dan total hubungan kausalitas antar konstruk.

Tabel 5.16.

#### *Standardized Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect*

| Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat             | Direct effect | Indirect Effect | Total Effect |
|---|---------------|-----------------|--------------|
| 1. Pengaruh <i>pelatihan</i> terhadap <i>kemampuan</i>        | 0,541         | 0               | 0,541        |
| 2. Pengaruh <i>kemampuan</i> terhadap <i>kepuasan kerja</i>   | 0,409         | 0               | 0,409        |
| 3. Pengaruh <i>kemampuan</i> terhadap <i>komitmen pegawai</i> | 0,358         | 0               | 0,358        |
| 4. Pengaruh <i>kemampuan</i> terhadap <i>kinerja</i>          | 0,378         | 0,210           | 0,588        |
| 5. Pengaruh <i>pelatihan</i> terhadap <i>kepuasan kerja</i>   | 0,306         | 0,221           | 0,527        |
| 6. Pengaruh <i>pelatihan</i> terhadap <i>komitmen pegawai</i> | 0,314         | 0,194           | 0,508        |
| 7. Pengaruh <i>pelatihan</i> terhadap <i>kinerja</i>          | 0,134         | 0,482           | 0,616        |
| 8. Pengaruh <i>kepuasan</i> terhadap <i>kinerja</i>           | 0,381         | 0               | 0,381        |
| 9. Pengaruh <i>komitmen pegawai</i> terhadap <i>kinerja</i>   | 0,153         | 0               | 0,153        |

Sumber: Output AMOS (Lampiran 8)

Contoh perhitungan manual pengaruh total pelatihan terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

$$\begin{array}{rcl}
 X \rightarrow Y1 \rightarrow Y4 & = 0,541 \times 0,378 & = 0,20457 \\
 X \rightarrow Y2 \rightarrow Y4 & = 0,306 \times 0,381 & = 0,11630 \\
 X \rightarrow Y3 \rightarrow Y4 & = 0,314 \times 0,153 & = 0,04793 \\
 X \rightarrow \{(Y1 \rightarrow Y2 \rightarrow Y4) \\
 + (Y1 \rightarrow Y3 \rightarrow Y4)\} & = 0,541 \times \{(0,409 \times 0,381) \\
 + (0,358 \times 0,153)\} & & = 0,11364 + \\
 & & = 0,48245 = 0,482
 \end{array}$$

Penjelasan terhadap pengaruh langsung telah dilakukan ketika menginterpretasi koefisien beta pada model struktural. Karena dalam model struktural hanya ada 1 variabel bebas dan 3 variabel antara, maka interpretasi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total relevan untuk pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja, pengaruh pelatihan terhadap komitmen, dan pengaruh pelatihan terhadap kinerja, melalui variabel antara kemampuan pegawai. Uraianya adalah sebagai berikut:

### 1. Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja

Pengaruh langsung variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja diperkuat oleh pengaruh tidak langsungnya, melalui kemampuan pegawai, sehingga pengaruh totalnya semakin besar. Variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel kemampuan pegawai.

### 2. Pengaruh pelatihan terhadap komitmen pegawai

Pengaruh langsung variabel pelatihan terhadap komitmen diperkuat oleh pengaruh tidak langsungnya, melalui kemampuan pegawai, sehingga pengaruh totalnya semakin besar. Variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan

terhadap komitmen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel kemampuan pegawai.

### **3. Pengaruh Kemampuan terhadap kinerja**

Pengaruh langsung kemampuan terhadap kinerja diperkuat oleh pengaruh tidak langsungnya, melalui kepuasan dan komitmen pegawai, sehingga pengaruh totalnya semakin besar. Kemampuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Kemampuan berpengaruh secara langsung terhadap komitmen, akan tetapi secara tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen. Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasi bahwa dampak kemampuan terhadap kinerja adalah signifikan baik langsung ataupun tidak langsung melalui kepuasan kerja, akan tetapi tidak terbukti berpengaruh melalui komitmen pegawai. Hal kemungkinan disebabkan bahwa pengaruh komitmen terhadap kinerja mungkin bersifat tidak langsung, melalainkan melalui variabel antara lain, misal motivasi kerja yang pada studi ini tidak ikut diuji.

### **4. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja**

Karena semua koefisien beta pengaruh pelatihan terhadap variabel antara maupun variabel terikat (kinerja) bernilai positif, maka disimpulkan bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja diperkuat oleh pengaruh tidak langsungnya, melalui kemampuan pegawai, kepuasan kerja, dan komitmen, sehingga pengaruh totalnya semakin besar. Variabel pelatihan secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dari Tabel 5.16, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja lebih besar daripada

pengaruh langsungnya. Hasil ini jelas mengindikasikan bahwa pelatihan teknologi informasi yang dilakukan Bank Jatim tidak serta merta mampu meningkatkan kinerja pegawai, jika pelatihan tidak mampu meningkatkan kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi online system dan meningkatkan rasa nyaman bagi pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaan.

#### 5.3.4.4. Uji Mediasi

Analisis lebih lanjut yang perlu dilakukan adalah telaah terhadap peran variabel kemampuan pegawai sebagai variabel antara bagi pengaruh variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja, komitmen pegawai, dan kinerja. Ada tiga kemungkinan hasil dari uji mediasi, yaitu (1) mediasi terbukti secara penuh (*fully mediated*), (2) mediasi terbukti secara parsial (*partially mediated*) dan (3) mediasi tidak terbukti (*unmediated*).

Berdasarkan kriteria yang diajukan Baron dan Kenny (1986), maka hasil uji mediasi adalah sebagai berikut:

1. Terjadi mediasi secara penuh (*full mediated*) pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kemampuan.
2. Terjadi mediasi secara penuh (*full mediated*) pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
3. Tidak terjadi mediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui komitmen pegawai.
4. Terjadi mediasi secara parsial (*partially mediated*) pengaruh variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui kemampuan.

5. Terjadi mediasi secara parsial (*partially mediated*) pengaruh variabel pelatihan terhadap komitmen pegawai melalui kemampuan.
6. Terjadi mediasi secara parsial pengaruh kemampuan terhadap kinerja melalui kepuasan.
7. Tidak terjadi mediasi pengaruh kemampuan terhadap kinerja melalui komitmen pegawai.



## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN**

Setelah dilakukan analisis statistik untuk menguji hipotesis, pada bagian ini akan dilakukan pembahasan. Pembahasan difokuskan pada penjelasan mengenai temuan penelitian ini, dikaitkan dengan fakta yang terdapat di Bank Jatim dan teori yang dijadikan landasan dalam perumusan model penelitian. Sebagai langkah awal pembahasan, perlu dikemukakan batasan konteks penelitian ini, agar diperoleh pemahaman lebih mendalam dan fokus, mengingat konstruk-construct dalam penelitian ini, bersumber dari studi perilaku organisasi dan pengembangan sumber daya manusia, yang mana konstruk-construct tersebut juga dapat diaplikasikan dalam konteks lain lebih luas di bidang studi tersebut.

Penelitian ini berada pada konteks implementasi teknologi informasi online system, sehingga penjelasan mengenai kausalitas antar konstruk yang diuji hanya relevan pada konteks tersebut. Ada dua untuk menjelaskan konteks penelitian ini, yaitu perspektif teori sumber daya manusia mengenai bagaimana kausalitas antar konstruk dan teori implementasi inovasi teknologi informasi.

Pertama, menurut perspektif teori sumber daya manusia, pelatihan sebagai bentuk spesifik dari pengembangan pegawai bertujuan memutakhirkan kemampuan pegawai (pengetahuan dan ketrampilan) yang diperlukan untuk menjalankan tugas pekerjaan. Ketika pegawai memiliki kemampuan memadai, maka dia akan dapat mengerjakan tugas-tugas pekerjaannya dengan lebih mudah dengan lebih baik. Dampaknya adalah pegawai akan merasa lebih nyaman dan



menyukai pekerjaannya atau dengan kata lain kepuasan kerja pegawai akan lebih baik. Lebih lanjut, kemampuan pegawai yang memadai secara logis juga akan meningkatkan kinerjanya. Pegawai dapat menyelesaikan volume tugas pekerjaan banyak, lebih cepat, dan lebih berkualitas. Lebih lanjut, dengan kemampuan melaksanakan tugas pekerjaan yang semakin baik, dalam arti semakin ahli dalam bidang tugasnya, maka investasi kapasitas pribadinya dalam bidang keahlian tertentu, semakin besar risiko bagi pegawai untuk beralih ke perusahaan lain, sehingga komitmennya pada perusahaan juga semakin kuat.

Kedua, menurut perspektif teori implementasi inovasi, bahwa penggunaan inovasi baru (dalam wujud apapun) sebagai alat kerja yang lebih baik dibanding alat kerja sebelumnya, juga berpotensi meningkatkan sikap dan perilaku positif pegawai. Implementasi teknologi informasi *online system*, jelas akan mempermudah pegawai dalam menjalankan tugasnya, yang berdampak pada kepuasan kerja semakin meningkat. Implementasi teknologi informasi *online system*, juga diharapkan memberikan manfaat fungsional, yaitu meningkatkan kinerja pelaksanaan tugas, sehingga secara logis berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Lebih lanjut, implementasi teknologi informasi *online system* yang menjadi tuntutan dan trend pada industri perbankan, jelas akan meningkatkan kebanggaan pegawai pada perusahaan, yang secara logis berdampak pada komitmen pegawai.

Namun demikian, mekanisme kausalitas tersebut di atas, hanya akan berjalan efektif jika pegawai mampu menggunakan inovasi teknologi informasi secara baik. Oleh karena itu, eksistensi kemampuan pegawai sebagai output

pelatihan teknologi informasi online system di Bank Jatim, menjadi syarat kunci untuk mencapai keberhasilan implementasi. Bersumber dari kombinasi dua perspektif teoritis tersebut diatas, akan diberikan penjelasan mengenai temuan penelitian ini dan implikasinya bagi praktek manajemen sumber daya manusia pada perusahaan yang tengah mengalami transformasi penggunaan teknologi informasi.

### **6.1. Pengaruh Pelatihan teknologi informasi terhadap kemampuan pegawai**

Problem pokok yang dihadapi organisasi, ketika mengadopsi suatu inovasi adalah bagaimana inovasi tersebut berhasil ketika diimplementasikan. Adopsi inovasi organisasional, memiliki situasi yang kompleks, karena pengambil keputusan dan pemakai inovasi memiliki hierarki yang berbeda. Keberhasilan implementasi inovasi baru dalam organisasi, sangat ditentukan oleh penerimaan target pemakai terhadap inovasi tersebut. Pada konteks ini, terjadinya proses pembentukan sikap yang positif terhadap inovasi sangat berperan dalam mendorong penerimaan inovasi oleh individu yang menjadi target pemakai. Salah satu upaya riil agar pegawai bersedia menerima dan mampu menggunakan teknologi informasi adalah melalui pelatihan.

Hasil penhujian hipotesis membuktikan bahwa pelatihan teknologi informasi berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi. Temuan ini sesuai dengan teori, bahwa tujuan utama dari pelatihan adalah meningkatkan kemampuan pegawai. Namun demikian, juga perlu dipahami bahwa masih banyak faktor selain variabel

pelatihan yang berpengaruh terhadap kemampuan pegawai menggunakan teknologi informasi online system. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien determinasi pengaruh pelatihan terhadap kemampuan sebesar 29,3%, yang berarti 70,7% kemampuan pegawai dipengaruhi oleh variabel lain selain pelatihan. Variabel-variabel tersebut antara lain pengalaman menggunakan teknologi informasi (komputer) dan ketrampilan operasional bank yang dimiliki pegawai sebelum implementasi *online system*.

Temuan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi *online system*, menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan selama ini berjalan sesuai harapan. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata variabel pelatihan yang tinggi dan skor rata-rata kemampuan yang tinggi pula (2,89). Lebih lanjut, dari Tabel 5.4 tentang distribusi frekuensi rata-rata jawaban responden, juga memberikan bukti empiris terhadap hasil pengujian tersebut. Dari tabel tersebut diketahui bahwa 92 responden (73,02%) memiliki skor rata-rata pelatihan kategori tinggi dan 29 responden (23,02%) sangat tinggi. Adapun untuk kemampuan pegawai, 94 responden (74,6%) berada pada kategori tinggi dan 17 responden (13,49%) termasuk kategori sangat tinggi.

Untuk mengidentifikasi kontribusi masing-masing dimensi pelatihan terhadap kemampuan pegawai dapat diketahui dari matrik korelasi antar dimensi pelatihan dengan dimensi kemampuan (Lampiran 8). Tampak bahwa dimensi materi pelatihan memiliki korelasi terbesar pada ketiga dimensi kemampuan, selanjutnya adalah peserta, metode, instruktur, dan frekuensi. Informasi tersebut

jelas menunjukkan bahwa materi pelatihan perlu dipersiapkan secara matang pada setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan, karena berkorelasi terbesar, terutama dengan aspek pengetahuan (kognitif) obyek implementasi teknologi informasi online system, berikutnya dengan ketrampilan otomatis (mahir), dan ketrampilan level lebih rendah. Lebih lanjut, temuan ini sesuai dengan mekanisme terbentuknya kemampuan pegawai menurut proses belajar, bahwa untuk dapat menguasai ketrampilan dalam bidang tugas tertentu, pegawai haruslah didasari oleh pengetahuan (kognitif) yang baik terhadap bidang tersebut (Blanchard dan Thacker, 2003).

## **6.2. Pengaruh Pelatihan teknologi informasi terhadap kepuasan kerja**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini sesuai dengan prediksi semula, bahwa salah satu manfaat penting dari pelatihan adalah dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Handoko, 2004; Siagian, 2000). Namun demikian, haruslah diingat bahwa kepuasan kerja secara teoritis memiliki dimensi yang luas, yaitu meliputi aspek-aspek pekerjaan (*job facet*), seperti pekerjaan itu sendiri, kompensasi, promosi, kepemimpinan, kondisi kerja, dan rekan kerja (Robbins, 2001). Oleh karena itu, interpretasi kausalitas antara pelatihan dengan kepuasan kerja, haruslah dibatasi pada dimensi kepuasan yang secara nyata dapat dihubungkan sebagai konsekuensi pelatihan teknologi informasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini pengukuran kepuasan kerja dibatasi kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan sebagai akibat dari penggunaan teknologi

informasi *online system*, seperti tercermin pada 8 item pernyataan yang digunakan.

Pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja, secara empiris ditunjukkan oleh rata-rata skor pelatihan yang tinggi (3,03) dan skor rata-rata kepuasan yang juga tinggi (2,98). Data tersebut menunjukkan bahwa penilaian atas pelaksanaan pelatihan teknologi informasi yang memadai, berdampak pada kepuasan kerja yang tinggi pula. Telaah lebih lanjut, dengan analisis tabulasi silang, juga menunjukkan bahwa dari 73% (92 responden) responden yang memiliki kategori skor rata-rata tinggi, sebagian besar (69 responden) termasuk memiliki kategori skor rata-rata tinggi.

Lebih lanjut, dari hasil analisis pengaruh total, diketahui bahwa pengaruh langsung pelatihan diperkuat oleh pengaruh tidak langsungnya terhadap kepuasan melalui kemampuan. Kemampuan secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang memperkuat pengaruh total pelatihan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai, maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Pegawai yang memiliki kemampuan tinggi, maka mereka dapat mengerjakan tugasnya dengan lebih mudah dan memberikan hasil lebih baik. Dampaknya adalah secara psikologis pegawai akan lebih menyukai dan senang dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

Dari analisis pengaruh langsung, juga diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung lebih kuat dibanding pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dalam arti mampu secara nyata memberikan bekal kemampuan pegawai dalam

menggunakan teknologi informasi online system sebagai alat kerja, akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

### **6.3. Pengaruh pelatihan teknologi informasi terhadap komitmen pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan teknologi informasi *online system* berdasarkan positif signifikan terhadap komitmen pegawai pada perusahaan. Temuan ini mendukung studi sebelumnya, yang menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan pegawai berpengaruh positif signifikan komitmen pegawai pada perusahaan (Boon dan Arumugam, 2006). Dalam studi tersebut, pelatihan dan pengembangan pegawai, bersama-sama dengan dimensi budaya imbalan, dan kerja tim berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen. Pada konteks studi ini penjelasannya adalah kebijakan perusahaan yang memberikan perhatian pada pengembangan diri pegawai, misal dalam bentuk pelatihan teknologi informasi sesuai tuntutan tugas pekerjaan, merupakan bentuk penghargaan bagi pegawai dalam upaya pengembangan kapasitas diri pegawai. Kondisi demikian berdampak terbangunnya sikap positif, yaitu keikatan pegawai pada perusahaan, baik secara emosional maupun moral.

Pengaruh positif signifikan variabel pelatihan dalam konteks implementasi teknologi informasi terhadap komitmen pegawai dapat dijelaskan melalui bagaimana proses terbentuknya komitmen pegawai pada organisasi. Ozag dan Duguma (2005) menyatakan proses terbentuknya komitmen pegawai pada perusahaan (*organizational commitment*) merupakan proses kognitif, meliputi

persepsi kesesuaian personal dengan pekerjaan (*person-job-fit*), atribusi, obligasi, rasionalisasi, dan investasi.

Menurut teori *person-job-fit*, adanya kesesuaian antara karakteristik tugas pekerjaan dengan kebutuhan individu untuk melaksanakan tugas tersebut, akan memperkuat keikatan pegawai pada kerja, yaitu pegawai akan lebih komitmen terhadap pekerjaan (Allen dan Meyer, 1997 dalam Ozag dan Duguma, 2005). Pada konteks ini, kesesuaian terjadi, melalui implementasi teknologi informasi online system, yang terbukti memberikan manfaat lebih baik bagi pegawai daripada sistem sebelumnya.

Lebih lanjut, pengaruh pelatihan teknologi informasi terhadap komitmen pegawai juga dapat dijelaskan melalui mekanisme atribusi. Menurut teori atribusi, individu memaknai sikap dan perilakunya berdasarkan apa yang menjadi penyebabnya, dan pemaknaan terhadap memegang peran penting dalam menentukan tindakannya (Ozag dan Duguma, 2005). Pada konteks studi ini, dapat diartikan bahwa karena Bank Jatim memebrikan pelatihan yang memadai dalam rangka implementasi teknologi informasi online system, yang dinilai lebih bermanfaat baik bagi pegawai maupun perusahaan, maka tindakan logis dari pegawai adalah mendukung tercapainya tujuan implementasi tersebut. Dukungan terhadap pencapain tujuan tersebut merupakan salah satu indikator dari komitmen pegawai, khususnya dalam dimensi komitmen afektif.

Pengaruh positif signifikan variabel pelatihan teknologi informasi terhadap komitmen pegawai juga dapat dijelaskan melalui mekanisme investasi. Investasi merupakan komponen komitmen kalkulatif, yaitu komitmen berbasis

pertimbangan untung-rugi. Semakin tinggi penguasaan ketrampilan pada bidang tertentu, maka semakin terikat pula individu tersebut pada profesi atau pekerjaannya, dampaknya adalah semakin kuat pula komitmen pegawai pada perusahaan, sehingga potensi untuk keluar atau pindah kerja juga semakin kecil.

Penjelasan lain adalah melalui mekanisme obligasi atau reciprocity (balas budi). Dengan investasi yang dilakukan Bank Jawa Timur, yaitu dalam bentuk pelatihan dan implementasi teknologi informasi, akan memberikan kemudahan bagi pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaannya, sehingga secara etis, sudah selayaknya berkomitmen terhadap perusahaan, yaitu dengan menunjukkan tanggung jawab, sikap dan perilaku loyal pada perusahaan.

Hasil pengujian pengaruh positif signifikan variabel pelatihan teknologi informasi terhadap komitmen pegawai, dapat dirujuk dari hasil statistik deskriptif. Berdasarkan nilai rata-rata diketahui bahwa skor komitmen pegawai termasuk tinggi (rata-rata = 3,12). Skor tersebut merupakan yang tertinggi dibanding skor rata-rata empat variabel lain dalam studi ini. Dari data tersebut, jelas menunjukkan kesesuaian bahwa pelatihan teknologi informasi dalam rangka implementasi online system di Bank Jawa Timur diikuti oleh terbentuknya komitmen yang tinggi pula. Lebih lanjut, dari distribusi kategori skor rata-rata variabel menurut interval kelas, juga memberikan dukungan empiris mengenai pengaruh positif signifikan variabel pelatihan terhadap komitmen. Dari Tabel 5.4 diketahui bahwa 72 responden (57,14%) masuk kategori komitmen tinggi, 51 responden (40,48%) kategori komitmen sangat tinggi, dan hanya 3 (2,38%) yang termasuk komitmen



rendah. Informasi ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki kategori skor pelatihan tinggi juga memiliki komitmen pada perusahaan yang tinggi pula.

Lebih lanjut, dari hasil analisis pengaruh total, diketahui bahwa pengaruh langsung pelatihan diperkuat oleh pengaruh tidak langsungnya terhadap komitmen melalui kemampuan. Kemampuan secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen pegawai, yang memperkuat pengaruh total pelatihan terhadap komitmen pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai, maka semakin tinggi pula komitmen pegawai pada perusahaan. Kausalitas tersebut dapat terbentuk melalui proses atribusi, investasi, dan obligasi seperti dijelaskan di atas.

#### **6.4. Pengaruh Pelatihan teknologi informasi online system terhadap kinerja**

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa dari 9 jalur yang diuji, 7 terbukti signifikan, sedangkan dua jalur tidak signifikan. Ke-9 jalur tersebut secara keseluruhan menjelaskan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja, melalui tiga variabel antara, yaitu kemampuan, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai. Dua jalur yang tidak signifikan adalah jalur pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan pengaruh komitmen terhadap kinerja. Lebih lanjut, dari test mediasi diketahui bahwa kemampuan dan kepuasan mampu dengan baik menjadi variabel antara pengaruh pelatihan terhadap kinerja, sedangkan komitmen pegawai tidak terbukti menjadi variabel antara pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

Berdasarkan uji koefisien jalur dan uji mediasi tersebut di atas, maka disimpulkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap adalah terjadi secara tidak

langsung, melainkan terjadi melalui kemampuan dan kepuasan kerja. Hasil ini jelas mengindikasikan bahwa pelatihan teknologi informasi yang dilakukan Bank Jatim tidak serta merta mampu meningkatkan kinerja pegawai, jika pelatihan tidak mampu meningkatkan kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi *online system* dan meningkatkan rasa nyaman bagi pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaan. Temuan memberikan dukungan empiris mengenai dampak implementasi teknologi terhadap kinerja, seperti hasil studi Neal dan Griffin (1999).

Berdasarkan perspektif implementasi inovasi, temuan tersebut mendukung teori bahwa konsekuensi dari implementasi suatu teknologi adalah memberikan manfaat fungsional yang dijanjikan oleh inovasi tersebut (Rogers, 1995). Pada konteks ini, manfaat fungsional adalah dalam bentuk peningkatan kinerja pegawai. Penjelasan teoritis mengenai pengaruh pelatihan teknologi informasi terhadap kinerja, juga dapat merujuk pada konsep kesesuaian teknologi dengan tugas (*task- technology fit*) dimana suatu teknologi memberikan bantuan kepada individu untuk menyelesaikan semua pekerjaannya dalam suatu organisasi (Goodhue dan Thompson, 1995). Akan tetapi, pengaruh pelatihan terhadap kinerja tersebut terjadi secara tidak langsung, melainkan melalui kemampuan pegawai dan kepuasan kerja.

Lebih lanjut, dari hasil analisis pengaruh total, diketahui bahwa pengaruh langsung pelatihan diperkuat oleh pengaruh tidak langsungnya terhadap kinerja melalui kemampuan. Kemampuan secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, yang memperkuat pengaruh total pelatihan terhadap

kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai pada perusahaan. Kausalitas tersebut dapat sesuai dengan teori bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan. Berdasarkan intretasi terhadap temuan penelitian, diperoleh pemahaman bahwa untuk mendukung keberhasilan implementasi teknologi informasi, kemampuan pegawai merupakan variabel kunci, yang hanya akan terbentuk jika perusahaan memberikan pelatihan yang sesuai dengan tuntutan teknologi dan tuntutan tugas pekerjaan.

Adapun pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui komitmen yang tidak terbukti signifikan, menunjukkan bahwa sekalipun komitmen pegawai terhadap perusahaan tinggi akan tetapi belum tentu secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini kemungkinan disebabkan oleh (1) pengaruh komitmen terhadap kinerja adalah sifat tidak langsung, misal melalui motivasi pegawai dan (2) keterbatasan pengukuran kinerja pegawai yang difokuskan pada tiga kriteria, yaitu kuantitas, ketepatan waktu, dan kualitas kerja. Bila kinerja pegawai diukur secara lebih luas, dengan variabel-variabel sikap dan perilaku lainnya, misal tanggung jawab, kedisiplinan, dan loyalitas, maka dimungkinkan komitmen pegawai secara langsung berpengaruh terhadap kinerja. Akan tetapi, pada studi ini, karena konteks yang digunakan adalah implementasi teknologi informasi, maka dinilai ukuran-ukuran tersebut kurang relevan dalam melihat dampak implementasi teknologi informasi *online system* terhadap kinerja pegawai.

### **6.5. Keterbatasan Penelitian**

Disadari penelitian ini mengandung keterbatasan yang perlu mendapat perbaikan bagi penelitian berikutnya yang mengambil topik dan konteks yang sama dengan penelitian ini. Jumlah sampel yang relatif kecil, memberikan keterbatasan sehingga tidak dapat diterapkan teknik analisis full-SEM. Untuk itu bagi penelitian berikutnya, disarankan menggunakan sampel yang cukup, sehingga teknik full-SEM dapat diterapkan.

Pengambilan sampel, hanya terbatas pada karyawan Bank Jatim di tiga cabang di kota Surabaya juga memberikan keterbatasan, generalisasi penelitian ini bagi kantor cabang Bank Jatim di kota lain. Untuk itu bagi penelitian berikutnya, perlu menggunakan desain sampel yang meliputi berbagai cabang, agar hasilnya lebih representatif.

## BAB 7

### PENUTUP

#### 7.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan uji koefisien jalur, yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  disimpulkan bahwa dari 9 jalur dalam model, 2 jalur tidak terbukti signifikan, yaitu pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja dan pengaruh langsung komitmen pegawai terhadap kinerja.
2. Berdasarkan hasil uji koefisien jalur dan uji mediasi, disimpulkan sebagai berikut:
  - a. Hipotesis 1, yang menyatakan pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kemampuan pegawai adalah terbukti, dengan mediasi terjadi secara parsial, karena pelatihan secara langsung berpengaruh terhadap kemampuan pegawai dan kepuasan kerja.
  - b. Hipotesis 2, yang menyatakan bahwa pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap komitmen pegawai melalui kemampuan pegawai adalah terbukti dengan mediasi terjadi secara parsial, karena pelatihan secara langsung berpengaruh terhadap kemampuan pegawai dan komitmen pegawai.

- c. Hipotesis 3, yang menyatakan bahwa pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kemampuan pegawai adalah terbukti, dengan mediasi terjadi secara penuh, karena pelatihan secara langsung berpengaruh terhadap kemampuan pegawai, tetapi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja.
- d. Hipotesis 4, yang menyatakan bahwa pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah terbukti dengan mediasi terjadi secara penuh, karena pelatihan secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan, tetapi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja.
- e. Hipotesis 5, yang menyatakan bahwa pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai adalah tidak terbukti, karena komitmen secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja.
- f. Hipotesis 6, yang menyatakan bahwa kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah terbukti dengan mediasi terjadi secara parsial, karena kemampuan secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

- g. Hipotesis 7, yang menyatakan bahwa kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen pegawai adalah tidak terbukti, karena komitmen secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja.
3. Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total, disimpulkan bahwa:
- a. Pengaruh langsung pelatihan terhadap kepuasan kerja, komitmen pegawai pada perusahaan, dan kinerja pegawai diperkuat oleh pengaruh tidak langsungnya, melalui kemampuan pegawai, sehingga pengaruh totalnya semakin besar.
  - b. Pengaruh langsung kemampuan pegawai terhadap kinerja, diperkuat oleh pengaruh tidak langsungnya, melalui kepuasan kerja dan komitmen pegawai, sehingga pengaruh totalnya semakin besar.
4. Berdasarkan temuan penelitian ini, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa untuk mendukung keberhasilan implementasi teknologi informasi, kemampuan pegawai merupakan variabel kunci dan hal ini dapat terbentuk jika perusahaan memberikan pelatihan yang sesuai dengan tuntutan teknologi dan tuntutan tugas pekerjaan.

## 7.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka saran yang diberikan khususnya untuk pelatihan di Bank Jatim adalah : dalam pelaksanaan pelatihan hendaknya juga diberikan *reward* dan *punishment*, agar dapat memotivasi kinerja pegawai, misalnya :

- Apabila mendapat ranking 1, 2, 3 agar diusulkan untuk mengikuti pelatihan pada jenjang berikutnya, sedangkan bila tidak lulus pegawai harus membayar sebagian biaya pelatihan tersebut, dengan cara dipotong dari gaji.
- Semua hasil pelatihan diperhitungkan sebagai faktor penambah dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP), hal ini dapat dimasukkan dalam komponen penilaian kemauan dan kemampuan / ketrampilan kunci pada formulir Penilaian Prestasi Kerja, Potensi, dan Pengembangan Pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Allen NJ, Meyer IP, 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 91, pp. 1-18.
- As'ad M, 2000, *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Badran EIG, 1995. Knowledge, attitude and practice the three pillars of excellence and wisdom: a place in the medical profession. Volume 1, Issue 1, pp. 8-16, <http://www.emro.who.int/Publications/EMHJ/0101/01.htm>
- Bagozzi RP, Baumgartner H, 1994. The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing. in R.P. Bagozzi (editor), *Principles of Marketing Research*, Cambridge: Backwell Publisher.
- Baron RM, Kenny DA, 1986. 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 1173-1182.
- Blanchard PN, Thacker JW, 2003. *Effective Training: System, Strategies, and Practices*, Second Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Boon OK, Arumugam V, 2006. The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia *Sunway Academic Journal* Vol. 3, pp. 99–115.
- Blount Y, Castleman T, Swatman PMC, 2005. Employee Development Strategies In The B2C Banking Environment: Two Australian Case Studies, Working Paper, Deakin Business School, Deakin University, Melbourne Australia, <http://csrc.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050149.pdf>
- Chan C, Swatman PMC, 2001. Management and Business Issues for B2B eCommerce Implementation, Working Paper, September 2001, [http://www.deakin.edu.au/mis/research/Working Papers 2001/2001\\_09 ChanC.pdf](http://www.deakin.edu.au/mis/research/Working Papers 2001/2001_09 ChanC.pdf)
- Cammann C, Fichman M, Jenkins G D, Klesh JR, 1983. Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. E. III, Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann, (Eds.), *Assessing organizational change: a guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York, NY: Wiley.
- Dharma A, 2002. *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Manajer*, Bandung: Cv. Sinar Baru.

- Davis F, 1989. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, Volume 13, pp. 319-340.
- Davis K, Newstrom JW, 2001. Perilaku dalam Organisasi. Jilid 1, Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dessler G, 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia, Asia, Simon & Schuster Pte. Ltd.
- Ferdinand A, 2002. Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor. Edisi 2, Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Fichman RG, 1992. Information Technology Diffusion: A review of Empirical Research, Proceedings of the 13<sup>th</sup> International Conference on IS, Dallas, [http://www2.bc.edu/~fichman/Fichman\\_1992\\_ICIS\\_IT\\_Diff\\_Review.pdf](http://www2.bc.edu/~fichman/Fichman_1992_ICIS_IT_Diff_Review.pdf)
- Frambach RT, Schillewaert N, 1999, Organizational Innovation Adoption: A Multi-Level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research. Working Papers, ISBM Report 29-1999, The Pennsylvania State University, <http://www.smeal.psu.edu/isbm/database.html>
- Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly Jr. JM, 1996. Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi Ketujuh. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Goodhue DL, Thompson RL, 1995. Task Technology fit and Individual Performance, *MIS Quarterly*.
- Grapentine T, 2000. Path analysis Vs. Structural Equation Modeling: Do the relative merits of path analysis and structure equation modeling outweigh their limitations? *Marketing Research*, Fall 2000.
- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC, 1995. *Multivariate Data Analysis with Reading*, 4<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Handoko TH, 2004. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kast FE, Rosenzweig JF, 2003. Organisasi dan Manajemen. Edisi Keempat, Alih Bahasa: A. Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- Landis RS, Beal DJ, Tesluk PE, 2000. A Comparison of Approaches to Forming Composite Measures in Structural Equation Model, *Organizational Research Methods*, Vol. 3 No. 2, April 2000 186-207.

- McLeod, Jr., Raymond and George Schell, 2001, *Management Information System*. Eighth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Meyer JP, Allen NJ, 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publishing, Inc.
- Mowday R, Porter L, Steers R, 1982. Employee--organization linkages In P. Warr (Ed.), *Organizational and occupational psychology*, New York: Academic Press, pp. 219-229.
- Neal A, Griffin MA, 1999. *Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management*, *Asia Pasific Journal of Human Resources*.
- Ozag D, Duguma B, 2005. *The Relationship Between Cognitive Processes ad Perceived Usefulness: An Extension of The Technology Acceptance Model2*, Working Paper. East Carolina University, <http://www.ecu.edu>
- Prasad B, Harker PT, 1997. *Examining the Contribution of Information Technology Toward Productivity and Profitability in U.S. Retail Banking*, Working Paper Series The Wharton Financial Institutions Center, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Richards B, O'Brien T, Akroyd D, 2002. *Predicting the Organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupations Education Teachers by Work Related Rewards*. *Journal of Industrial Teacher Education*, Volume 32, Number 1.
- Robbins SP, 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Jilid 1. Edisi Delapan. Edisi Bahasa Indonesia, Pearson Asia Education, Pte., Ltd.. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Rogers E, 1995. *Diffusion of Innovation*, New York: The Free Press.
- Rose PS, 2002. *Commercial Bank Management*, Fifth Edition: Boston: McGraw-Hill.
- Schillewaert N, Ahearne MJ, Frambach RT, Moenaert RK, 2001. *The Acceptance of Information Technology in the Sales Force*, Working Paper. EBusiness Research Center, The Pennsylvania State University, <http://www.ebrc.psu.edu>.
- Scholl RW, 1981. *Differentiating Organization Commitment From Expectancy as a Motivating Force*, *Academy of Management Review*, 1981, Volume 6, No. 4, 589-599. <http://www.cba.uri.edu/scholl>
- Shih CF, Venkatesh A, 2002. *Beyond Adoption: Development and Application of Use Diffusion (UD) Model to Study Household Use of Computers*, Working Paper, Center for Research on Information Technology and Organizations (CRITO), University of California, <http://www.crito.uci.edu/noah>

- Siagian SP, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Solimun, 2003. *Structural Equation Model, Handout Mata Kuliah Penelitian Bisnis, Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang*.
- Sugiono, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Ketiga, Bandung: CV Alfabeta
- Sutojo S, 1997. *Manajemen Terapan Bank*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Presindo.
- Vaughan PJ, 2005. *System Implementation Success Factors; It's not just the Technology*. University of Colorado at Boulder <http://spot.colorado.edu/~vaughan/SystemImplementationSuccessFactors.htm>
- Venkatesh V, Davis FD, 2000. *A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies*. *Management Science*. 46 (2), pp. 186-204.

