

ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KOMITMEN UNTUK KUALITAS LAYANAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KETERLIBATAN KARYAWAN DI ANGKASA PURA I BANDARA INTERNASIONAL ADI SUTJIPTO

Irwina Meilani¹⁾

¹⁾*Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan Yogyakarta
irwina.meilani@gmail.com*

Abstrak

Penelitian ini memberikan kontribusi untuk literatur pemasaran jasa dengan memeriksa kinerja karyawan, dan dengan mengintegrasikan literatur tentang komitmen manajemen dalam keterlibatan karyawan. Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antara komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan kinerja karyawan, pengaruh antara komitmen manajemen terhadap kualitas layanan dan keterlibatan karyawan, pengaruh antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan dan menganalisis keterlibatan Karyawan memiliki peran mediasi antara komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan kinerja karyawan di Bandara Internasional Adi Sutjipto.

Metode penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kausal, karena perlu melihat satu variabel atau lebih menyebabkan atau menjadi determinan terhadap variabel lain. Teknik yang digunakan untuk menarik sampel adalah purposive sampling merupakan metode memilih sampel yang mempunyai ciri-ciri tertentu yang berjumlah 100 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik struktural equation model (SEM) dengan menggunakan PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan kinerja karyawan, Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen manajemen terhadap kualitas layanan dan keterlibatan karyawan, Ada pengaruh yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan dan Keterlibatan Karyawan memiliki peran mediasi antara komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan kinerja karyawan. Saran Dari hasil penelitian ditemukan fakta yang terjadi bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila karyawan memiliki tanggung jawab/responsibility dalam melakukan pekerjaan. Upaya-upaya yang dapat dilakukan supaya dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu: meningkatkan kesadaran kepada karyawan bahwa karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam memajukan perusahaan.

Kata kunci: *komitmen manajemen terhadap kualitas layanan, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan*

Pendahuluan

Perusahaan yang berorientasi layanan pada sektor publik, terutama sektor jasa, harus menganggap karyawan mereka sebagai komponen kunci untuk memastikan keberhasilan keseluruhan departemen perusahaan. Karyawan sangat penting karena mencerminkan citra organisasi dan mempengaruhi persepsi pelanggan dari kualitas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, manajemen di sektor jasa ini harus fokus pada peningkatan efisiensi keseluruhan karyawan mereka melalui pelatihan, pemberdayaan, keterlibatan, dan imbalan.

Ketika manajemen berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan, karyawan dapat memperoleh sumber daya yang lebih baik untuk pelatihan, yang dapat meningkatkan keterampilan mereka dalam menghadapi situasi tak terduga di tempat kerja dan kompetensi mereka untuk membuat keputusan yang tepat. Manajemen harus mengatasi hasil yang tidak dapat diterima yang disertai perluasan lapangan kerja sektor publik seperti kinerja karyawan yang buruk dan kepuasan

pelanggan yang rendah tentang layanan yang diberikan kepada pelanggan. Dalam hal ini, manajemen harus memberikan karyawannya kesempatan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan pelayanan dengan memberdayakan mereka untuk memiliki kontrol lebih besar atas berbagai aspek pelayanan. Pendekatan seperti bisa memberikan karyawan lebih kebijaksanaan tentang pekerjaan mereka dan memungkinkan mereka untuk mengambil tanggung jawab lebih untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan yang berkaitan dengan layanan dan kebijakan lingkungan layanan [1]. Misalnya, karyawan dapat diizinkan untuk menyesuaikan penawaran layanan organisasi mereka untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan mereka tanpa melalui lapisan birokrasi umum dalam organisasi pelayanan besar. Akhirnya, manajemen harus mengkomunikasikan visi organisasi pelayanan kepada karyawan. Ketika visi ini berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, yang terakhir akan lebih bersedia untuk membuat saran tentang cara untuk meningkatkan pelayanan organisasi. Dengan demikian, karyawan akan didorong oleh visi manajemen layanan untuk menjadi efektif terlibat dalam memberikan layanan kepada pelanggan.

PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengelolaan bandara, dimana bandara Internasional Adi Sutjipto merupakan salah satu bandara yang termasuk dalam pengelolaan PT. Angkasa Pura I (Persero). Sumber daya manusia dan pelayanan yang handal dan kompeten merupakan faktor pengungkit untuk keunggulan bersaing PT. Angkasa Pura I (Persero), sehingga pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dan pelayanan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan untuk pencapaian visi dan misi PT. Angkasa Pura I (Persero). Sejalan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan untuk menjadi perusahaan kelas dunia di bidang jasa kebandarudaraan, perlu diterapkan upaya yang lebih fokus dalam pengembangan SDM secara konsisten dan terus menerus, dan meningkatkan kualitas pelayanan melalui standarisasi peralatan dan kemampuan sumber daya manusia untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Bandara Internasional Adi Soetjipto merupakan salah satu contoh perusahaan yang menawarkan jasanya di bidang penerbangan. Untuk menghadapi persaingan di lingkungan bisnis jasa, bandar udara dituntut untuk selalu memperbaiki kualitas pelayanan jasanya dengan cara memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan dan harapan para pengguna jasa. Karena salah satu faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dan kualitas perusahaan menurut John Sviokla adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan [2]. Situasi persaingan yang tajam, membuat Bandara Adi Sutjipto harus berorientasi pada konsumen dengan memperhatikan perilaku konsumen terutama pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterhubungan dengan pelanggan dalam pembelian jasa yang dihasilkan oleh Bandara, karena perilaku konsumen merupakan kunci perusahaan untuk merencanakan, mengelola dan menilai pemasaran perusahaan dalam lingkungan perusahaan.

Tinjauan Pustaka

Manajemen Kualitas Pelayanan Dan Kinerja Karyawan

Komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan didefinisikan sebagai sadar memilih inisiatif kualitas sebagai operasi operasional dan strategis bagi organisasi, dan terlibat dalam kegiatan seperti memberikan kualitas kepemimpinan terlihat di mana sumber daya yang dipertimbangkan untuk adopsi dan pelaksanaan inisiatif kualitas [3]. Menurut Cheung dan To [4], ada tiga indikator komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan: visi layanan manajemen, mencerminkan komitmen yang sebenarnya pelayanan dan bukan hanya membayar layanan bibir untuk itu; keterlibatan pribadi manajemen, memberikan masukan pribadi dalam proses pelayanan; dan pemberdayaan, mendorong karyawan customer-kontak untuk berbicara dan mendapatkan pekerjaan

yang dilakukan. Boshoff dan Allen [5] menekankan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan kritis mempengaruhi keunggulan layanan yang disampaikan. Selain itu, Reeves dan Hoy [6] menyatakan yang mengabaikan di daerah ini dapat menyebabkan kegagalan layanan. Selain itu, Jenkins [7] dan Zeithaml, Parasuraman, dan Berry [8] difokuskan pada pengabaian komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan yang mengarah ke kegagalan program peningkatan kualitas. Dalam konteks masalah ini, Forrester [9] mengemukakan bahwa untuk obyektif menilai inisiatif yang berkaitan dengan komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan, evaluasi karyawan dari komitmen tersebut adalah alat yang tepat untuk digunakan.

Babakus et al [10], Lytle dan Timmerman [11] telah mengidentifikasi bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan tersebut diwujudkan melalui penekanan simultan oleh manajemen pelatihan, pemberdayaan, dan imbalan. Ketika manajemen berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan, karyawan akan diberikan pelatihan lebih banyak sumber daya. pelatihan tersebut dapat meningkatkan keterampilan karyawan dalam menangani masalah pekerjaan tak terduga dan meningkatkan kompetensi mereka dalam membuat saran yang tepat untuk pengambilan keputusan [12].

Manajemen Kualitas Pelayanan dan Keterlibatan Karyawan

Peccei dan Rosenthal [1] mengemukakan bahwa ketika manajemen berkomitmen untuk kualitas layanan meningkatkan, dan ketika karyawan diberi meningkatkan kontrol atas berbagai aspek pelayanan, karyawan menikmati lebih kebijaksanaan dan dapat mengambil tanggung jawab lebih untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan yang berkaitan dengan layanan dan kebijakan lingkungan pelayanan. Misalnya, karyawan dapat diizinkan untuk menyesuaikan penawaran perusahaan jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan mereka tanpa melalui lapisan birokrasi umum di perusahaan jasa besar. Menurut Cheung dan To [12], ketika manajemen berkomunikasi visi perusahaan layanan, dan ketika visi ini terkait dengan karyawan kesejahteraan, karyawan tersebut bersedia untuk membuat saran tentang cara untuk meningkatkan pelayanan. Dengan demikian, karyawan didorong oleh visi manajemen layanan untuk menjadi efektif terlibat dalam memberikan layanan kepada pelanggan.

Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Keterlibatan karyawan sebagai sejauh mana karyawan memiliki rasa kontrol atas pekerjaan mereka. keterlibatan karyawan juga ditandai dengan kompetensi kerja dan otonomi pekerjaan [1] dan berhubungan erat dengan persepsi kualitas pelayanan [13] dan kepuasan kerja dan prestasi kerja [14]; [15].

Salah satu prediktor untuk kinerja pelayanan yang lebih baik adalah keterlibatan karyawan karena keterlibatan karyawan memberikan kesempatan bagi mereka untuk meningkatkan keterampilan mereka. Hal ini juga memberikan keleluasaan untuk memungkinkan karyawan untuk menikmati pekerjaan mereka [13].

Selanjutnya, Schneider et al. [16] menyatakan bahwa keterlibatan karyawan adalah praktik sumber daya manusia yang membantu karyawan untuk memberikan layanan secara efektif. Selain itu, ketika karyawan secara efektif terlibat dalam pengambilan keputusan, mereka lebih bersedia untuk menyuatkan pendapat pada peningkatan kinerja pelayanan [1].

Landasan Teori

Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi menurut Luthans [17] sering didefinisikan sebagai:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
2. Kemauan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi.
3. Keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, komitmen merupakan sikap loyal pekerja kepada organisasinya dan suatu proses terus menerus dimana pekerja tersebut berpartisipasi untuk perbaikan dan keberhasilan organisasi. Komitmen pekerja terhadap organisasi dibedakan oleh variabel yang bersifat pribadi (umur, masa kerja, dan lain-lain) dan organisasi (desain pekerjaan dan gaya kepemimpinan). Komitmen terhadap organisasi bersifat multidimensional karena itu ada tiga komponen untuk mendorong tumbuhnya komitmen [18]. Tiga dimensi tersebut adalah *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*.

Kualitas Pelayanan

Definisi kualitas layanan menurut Zeithaml *et al.* [19] adalah sebagai berikut: "*Therefore, service quality as perceived by customers, can be defined as the extent of discrepancy between customer's expectation or desires and their perception*". Artinya bahwa kualitas layanan, seperti yang diketahui pelanggan, dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara harapan atau keinginan dan persepsinya.

Persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan dapat diukur dan dievaluasi melalui dimensi-dimensi kualitas layanan seperti yang dinyatakan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry [19] sebagai berikut:

(1) Tangibles, physical evidence of the service such as physical facilities appearance of service providers, tools or equipment use to provide the service, physical presentation of the services; (2) Reliability, ability to perform the promised service dependably and accurately; (3) Responsiveness, willingness or readiness of employees to provide service; (4) Assurance, knowledge and courtesy of service employee and their ability to convey trust and confidence; (5) Empathy, caring and individualized attention provide to customers.

Dimensi-dimensi kualitas layanan terdiri dari lima dimensi, yaitu:

1. *Tangibles* (tampilan fisik), meliputi fasilitas fisik, penampilan karyawan, peralatan yang digunakan dan penyajian secara fisik.
2. *Reliability* (keterpercayaan), yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan yang dapat diandalkan dan tepat.
3. *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kesediaan atau kesiapan karyawan memberikan layanan dan membantu konsumen.
4. *Assurance* (jaminan), mencakup pengetahuan, kesopanan dan kemampuan karyawan untuk memperoleh kepercayaan pelanggan.
5. *Empathy* (kepedulian), yaitu kepedulian dan perhatian perusahaan secara individual terhadap konsumen.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara prestasi kerja, merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diharapkan [20]. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Gibson et al. [21] menyatakan kinerja adalah catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu. Beberapa faktor yang berperan dalam kinerja antara lain adanya keseimbangan antara pekerja dan lingkungan yang berada didekatnya yang meliputi individu, sumberdaya, kejelasan kerja dan umpan balik.

Dessler [20] mengatakan ada 6 kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja anggota/ personil secara individual, sebagai berikut: Kualitas: tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

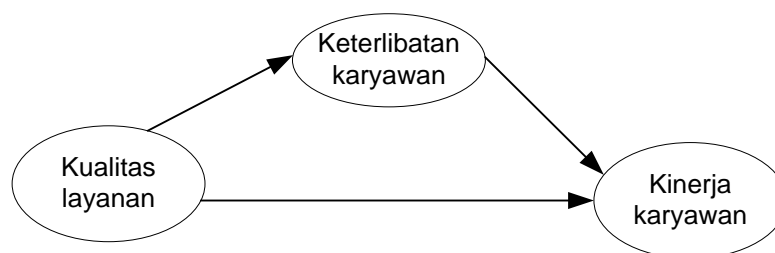
- a. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- b. Ketepatan waktu: tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- c. Efektivitas: tingkat penggunaan sumberdaya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- d. Kemandirian: tingkat dimana seorang anggota dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.
- e. Komitmen kerja: tingkat dimana anggota mempunyai komitmen kerja dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan kinerja karyawan
2. Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen manajemen terhadap kualitas layanan dan keterlibatan karyawan.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan.
4. Keterlibatan Karyawan memiliki peran mediasi antara komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan kinerja karyawan.

Model yang Digunakan



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Peubah yang Diamati

1. Manajemen terhadap kualitas pelayanan (X). Berdasarkan literatur tentang komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan, penelitian ini mengadopsi dua item pelatihan, dua item pemberdayaan, dua item hadiah karyawan, dan dua item informasi dari Babakus et al. [10]
2. Keterlibatan Karyawan (Y1). Penelitian ini mengadopsi dua item internalisasi service excellence, dua item kompetensi kerja, dan dua item otonomi pekerjaan dalam rangka untuk mengukur keterlibatan karyawan dari Peccei dan Rosenthal [1].
3. Kinerja karyawan (Y2). Ini mengukur dua komponen (kinerja di-peran dan kinerja ekstra-peran) kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan penilaian diri. di-peran kinerja diadopsi berdasarkan skala yang dikembangkan oleh Williams dan Anderson [22]. kinerja ekstra peran-dievaluasi menggunakan skala dari Eisenberger et al. [23].

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kausal, karena perlu melihat satu variabel atau lebih menyebabkan atau menjadi determinan terhadap variabel lain (Aaker *et al.*, 1998 seperti dikutip oleh Jasfar [24]).

Populasi, Sampel, Dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian pelayanan pelanggan di Bandara Adi Sutjipto Yogyakarta. Bailey sebagaimana dikutip oleh Soehartono [25] berpendapat bahwa jumlah sampel yang paling kecil untuk penelitian yang menggunakan analisis data dengan statistik adalah sebesar 30. Bailey juga mengakui bahwa banyak peneliti lain menganggap bahwa sampel sebesar 100 merupakan jumlah minimum. Teknik yang digunakan untuk menarik sampel adalah teknik *purposive sampling* dengan pertimbangan ciri-ciri khusus tersebut yang harus dimiliki sebagai syarat menjadi anggota sampel.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah langkah penting dalam penelitian, karena pada umumnya data yang telah terkumpul akan digunakan dalam penelitian tersebut. Dalam penelitian ini, menempuh langkah-langkah pengumpulan data dengan *field research* yaitu metode pengumpulan data dengan jalan mengadakan penelitian secara langsung ke obyek penelitian dengan teknik-teknik antara lain observasi, kuesioner, dan interview atau Wawancara

Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software Smart PLS 2.0 M3*. PLS merupakan sebuah metode untuk mengkonstruksi model – model yang dapat diramalkan ketika faktor – faktor terlalu banyak. PLS dikembangkan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan variabel laten dengan *multiple* indikator. PLS juga merupakan faktor *indeterminacy* metode analisis yang *powerful* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil. Awalnya *Partial Least Square* berasal dari ilmu sosial (khususnya ekonomi, Herman Wold, 1996). Model ini dikembangkan sebagai *alternatif* untuk situasi dimana dasar teori pada perancangan model lemah atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran *reflektif*. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi [26].

Langkah – langkah dalam melakukan analisis menggunakan PLS adalah sebagai berikut:

a. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*.

Didalam teknik analisa data dengan menggunakan *Smart PLS*, ada tiga kriteria untuk menilai *outer model*, yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi dengan *software PLS*. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur, namun dalam tahap pengembangan korelasi 0,50 masih dapat diterima [27].

b. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*).

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, Stone-Geisser *Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

c. *Path Analysis* (Analisis Jalur).

Langkah selanjutnya untuk menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar konstruk, digunakan *Path analysis*. *Path analysis* akan mengungkapkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar konstruk, didasarkan pada koefisien regresi yang *standardized*. Adapun analisa jalur pada penelitian ini dapat digambarkan dengan bantuan *smart PLS* sebagai berikut:

Pengujian hipotesis (β dan γ) dilakukan dengan metode *resampling bootstarp* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

1) Hipotesis statistik untuk *outer model*:

H0 : $\lambda_i = 0$ lawan

H1 : $\lambda_i \neq 0$

2) Hipotesis statistik untuk *inner model* : variabel laten eksogen terhadap *endogen*:

H0 : $\gamma_i = 0$ lawan

H1 : $\gamma_i \neq 0$

Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang sampel besar (*sampel* minimum 30). Pengujian dilakukan dengan *t-test*, bilaman diperoleh *p-value* $\leq 0,1$ (alpha 10%), maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai *instrument* pengukur variabel laten. Sedangkan bilaman hasil pengujian pada *inner model* adalah signifikan maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Untuk nilai rata-rata dan standar deviasi (deskriptif) dari masing variabel disajikan pada Tabel berikut ini:

Tabel 1
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
1	Karyawan Angkasa Pura I menerima pelatihan tentang bagaimana melayani pelanggan dengan lebih baik	3,700	Tinggi
2	Karyawan Angkasa Pura I dilatih untuk menangani keluhan pelanggan	3,750	Tinggi
3	Saya diberdayakan untuk memecahkan masalah pelanggan	3,750	Tinggi
4	Saya didorong untuk menangani masalah pelanggan sendiri.	3,910	Tinggi
5	Jika saya meningkatkan tingkat layanan pada pelanggan, saya akan dihargai	3,940	Tinggi
6	Saya dihargai untuk memuaskan pelanggan yang mengeluh	4,010	Tinggi
7	Manajemen secara teratur berkomunikasi pentingnya kualitas layanan	3,880	Tinggi
8	Manajemen terus mengukur kualitas layanan	3,890	Tinggi
	Komitmen manajemen terhadap kualitas layanan	3,855	Tinggi
1	Saya sangat berkomitmen untuk layanan yang sangat baik	3,420	Tinggi
2	Pelayanan yang terbaik adalah penting bagi masa depan perusahaan saya	3,410	Tinggi

3	Saya tahu bagaimana menangani masalah yang paling baik dalam pekerjaan saya	3,630	Tinggi
4	Saya selalu nyaman berurusan dengan pelanggan	3,560	Tinggi
5	Saya memiliki kebebasan untuk memutuskan apa yang saya lakukan pada pekerjaan saya	3,570	Tinggi
6	Saya bisa menggunakan penilaian pribadi dalam melaksanakan pekerjaan saya	3,670	Tinggi
	Keterlibatan karyawan	3,544	Tinggi
1	Karyawan memenuhi tanggung jawab yang ditentukan didalamnya / deskripsi pekerjaan	3,480	Tinggi
2	Karyawan melengkapi tugas-tugas yang diharapkan dari dia	3,530	Tinggi
3	Karyawan tidak mengabaikan aspek dari pekerjaan yang wajib untuk dikerjakan.	3,550	Tinggi
4	Karyawan mencari cara untuk membuat perusahaan lebih berhasil	3,450	Tinggi
5	Karyawan ini memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan bermanfaat bagi perusahaan	3,510	Tinggi
6	Karyawan terus mencari cara baru untuk meningkatkan efektivitas/pekerjaannya	3,430	Tinggi
	Kinerja	3,491	Tinggi

Sumber: data diolah

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel penelitian ini yang meliputi komitmen manajemen terhadap kualitas layanan, keterlibatan karyawan, dan kinerja memiliki nilai kategori yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas layanan, keterlibatan karyawan, dan kinerja yang ada pada Bandara Internasional Adi Sutjipto termasuk kategori tinggi.

Analisis Partial Least Square (PLS)

Convergent Validity dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika korelasi lebih dari 0,70 dengan kontruk yang ingin diukur, namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup [27].

Discriminant validity dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika nilai akar kwadrat AVE setiap kontruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Validitas indikator

Merupakan nilai *factor loading* lebih besar 0,5 dan atau nilai $t_statistic \geq 1.96$ (nilai $Z \alpha = 0,05$). *Faktor loading* merupakan korelasi antara indikator dengan variabel latennya. Jika *loading factor* lebih besar dari 0,5 maka indikator tersebut *valid*. Nilai $t_statistic$ merupakan hasil uji statistic yang menunjukkan kontribusi hubungan antara indikator dengan variabel atau antar variabel, jika ≥ 1.96 maka hubungannya disebut signifikan. Dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini :

Tabel 2.
Tabel Outer Loading (Model Pengukuran Variabel Reflektif)

	Keterlibatan	Kinerja	Komitmen
x11			0,823093
x12			0,841850
x13			0,801172
x14			0,847475
x15			0,783763
x16			0,841844
x17			0,874596
x18			0,873694
y11	0,753221		
y12	0,766230		
y13	0,769600		
y14	0,808604		
y15	0,795644		
y16	0,766365		
y21		0,862627	
y22		0,822703	
y23		0,862089	
y24		0,867381	
y25		0,838935	
y26		0,861705	

Sumber : Lampiran Hasil Olah Data

Berdasarkan pada tabel outer loading di atas, Indikator Validitas : Nilai *Factor Loading* lebih besar dari 0,5 dan atau nilai T-Statistic lebih besar dari 1,645 (nilai Z pada $\alpha = 0,10$). *Factor Loading* merupakan korelasi antara indikator dengan variabel, jika lebih besar dari 0,5 maka korelasi disebut valid dan jika nilai T-Statistic lebih besar dari 1,645 maka korelasinya disebut signifikan.

Berdasarkan pada tabel outer loading di atas, maka pada variabel komitmen manajemen terhadap kualitas layanan indikator X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7 dan X1.8 memiliki *factor loading* lebih besar dari 0,50, sehingga keenam indikator tersebut adalah menjadi pengukur/indikator variabel komitmen manajemen terhadap kualitas layanan.

Pada variabel keterlibatan karyawan menunjukkan Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y1.4, Y1.5, dan Y1.6 indikator memiliki *factor loading* lebih besar dari 0,50, sehingga keenam indikator tersebut adalah menjadi pengukur/indikator variabel keterlibatan karyawan.

Pada variabel kinerja menunjukkan indikator Y2.1, Y2.2, Y2.3, Y2.4, Y2.5 dan Y2.6 memiliki *factor loading* lebih besar dari 0,50, sehingga keenam indikator tersebut adalah menjadi pengukur/indikator variabel kinerja karyawan. Secara keseluruhan hasil estimasi telah memenuhi *Convergen vailidity* dan validitas baik.

Validitas Variabel (Konstruk)

Pengujian terhadap model pengukuran berikutnya adalah melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*), yaitu nilai yang menunjukkan besarnya varian indikator yang mampu dikandung oleh variabel latennya. Nilai AVE lebih besar 0,5 juga menunjukkan kecukupan validitas konvergen yang baik bagi variabel laten. Nilai AVE dapat dilihat pada tabel dibawah :

Tabel 3.
Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
Keterlibatan karyawan	0,603490
Kinerja	0,727144
Komitmen terhadap kualitas layanan	0,699691

Sumber : Hasil Olah data

Model Pengukuran berikutnya adalah nilai *Average Variance Extracted (AVE)* , yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Konvergen Nilai AVE lebih besar 0,5 juga menunjukkan kecukupan validitas yang baik bagi variabel laten. Pada variabel indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *Average variance extracted (AVE)* untuk setiap konstruk(variabel). Dipersyaratkan model yang baik apabila nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE untuk konstruk (variabel) gaya kepemimpinan, stress kerja, self efficacy, motivasi dan kinerja prajurit memiliki nilai lebih besar dari 0,5, sehingga valid.

Reliabilitas

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai *composite reliability*, konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya.

Tabel 4.
Composite Reliability

	Composite Reliability
Keterlibatan	0,901249
Kinerja	0,941120
Komitmen terhadap kualitas layanan	0,949019

Sumber : Hasil Olah data

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai *composite reliability*, konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk (variabel) komitmen terhadap kualitas layanan, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan miliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7, sehingga reliabel.

Model Struktural

Goodness – Fit Model

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji *goodness-fit model*. Pengujian inner model dapat dilihat dari nilai R-square pada persamaan antar variabel latent.

Tabel 5.
R-square

	R Square
Keterlibatan karyawan	0,454405
Kinerja	0,426439
Komitmen	

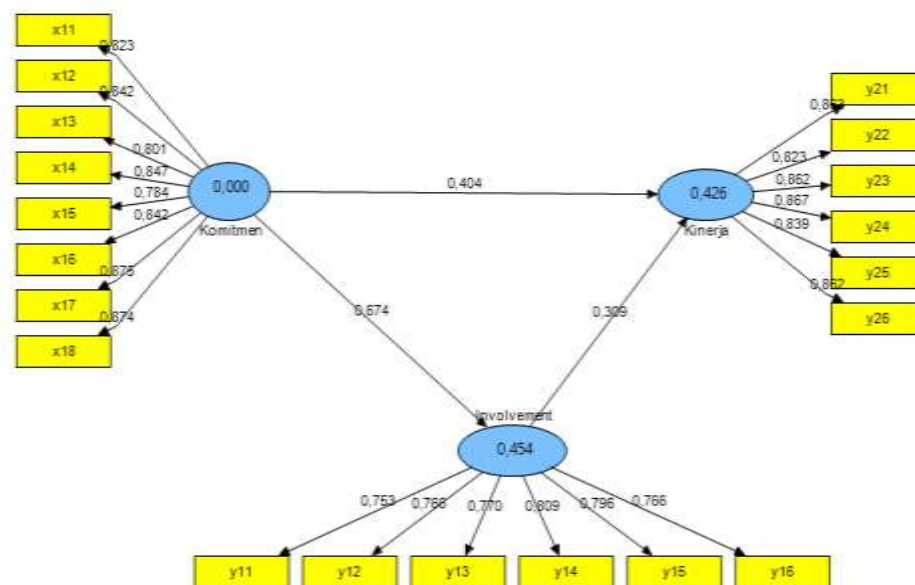
Sumber : Hasil Olah data

Nilai $R^2 = 0,426439$. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena/masalah kinerja karyawan sebesar 42,64 %. Sedangkan sisanya (57,36 %) dijelaskan oleh variabel lain (selain komitmen terhadap kualitas layanan dan keterlibatan karyawan) yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen terhadap kualitas layanan dan keterlibatan karyawan sebesar 42,64 % sedang sebesar 57,36 % dipengaruhi oleh variabel selain komitmen terhadap kualitas layanan dan keterlibatan karyawan.

Nilai $R^2 = 0,454405$. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena/masalah keterlibatan karyawan sebesar 45,44 %. Sedangkan sisanya (54,66 %) dijelaskan oleh variabel lain (selain komitmen terhadap kualitas layanan) yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh komitmen terhadap kualitas layanan sebesar 45,44 % sedang sebesar 54,66 % dipengaruhi oleh variabel selain komitmen manajemen terhadap kualitas layanan.

Uji Kausalitas (*Inner Model*)

Pada *Partial Least Square* (PLS) koefisien parameter jalur diperoleh melalui bobot *inner model* dengan terlebih dahulu dicari nilai *t-statistic* melalui prosedur *bootstrap standart error*, dengan hasil perhitungan *software smart PLS* sebagai berikut :



Gambar 2. Model Hasil PLS

Tabel 6
Hasil Uji Kausalitas

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Involvement -> Kinerja	0,309020	0,320184	0,098011	0,098011	3,152897
Komitmen -> Involvement	0,674096	0,672935	0,060340	0,060340	11,171611
Komitmen -> Kinerja	0,611832	0,601980	0,090893	0,090893	6,731345

1. Komitmen manajemen terhadap kualitas layanan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan koefisien path sebesar 0,611832, dapat diterima dimana nilai T-Statistic = 6,731345 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,10$ (10%) = 1,645, maka signifikan (positif)
2. Komitmen manajemen terhadap kualitas layanan (X1) berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan (Y1) dengan koefisien path sebesar 0,674096, dapat diterima dimana nilai T-Statistic = 11,171611 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,10$ (10%) = 1,645, maka signifikan (positif).

3. Keterlibatan karyawan (Y1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan koefisien path sebesar 0,309020, dapat diterima dimana nilai T-Statistic = 3,152897 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,10$ (10%) = 1,645, maka signifikan (positif).
4. $X - Y_1 - Y_2$, di mana Y_1 merupakan variabel antara, hal ini ditunjukkan dengan nilai $r^2_{xy1} = 0,454405$ dengan nilai t_{hitung} sebesar 11,171611 lebih besar dari nilai $r^2_{xy2} = 0,426439$ dengan nilai t_{hitung} sebesar 6,731345. Jadi, variabel keterlibatan Karyawan memiliki peran mediasi antara komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan kinerja karyawan di Bandara Internasional Adi Sutjipto.

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis 1 yaitu komitmen manajemen terhadap kualitas layanan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai *mean* komitmen manajemen terhadap kualitas layanan sebesar 3,855 dan nilai *mean* kinerja sebesar 3,491 menunjukkan bahwa rata - rata responden setuju dengan pernyataan mengenai komitmen manajemen terhadap kualitas layanan dan kinerja. Nilai T-Statistic = 6,731345 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,10$ (10%) = 1,645 menunjukkan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas layanan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari penelitian Babakus et al. [10] yang menyatakan komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan tersebut diwujudkan melalui penekanan simultan oleh manajemen pelatihan, pemberdayaan, dan imbalan. Ketika manajemen berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan, karyawan akan diberikan pelatihan lebih banyak sumber daya. pelatihan tersebut dapat meningkatkan keterampilan karyawan dalam menangani masalah pekerjaan tak terduga dan meningkatkan kompetensi mereka dalam membuat saran yang tepat untuk pengambilan keputusan [12].

Hasil pengujian hipotesis 2 yaitu komitmen manajemen terhadap kualitas layanan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan dengan nilai *mean* komitmen manajemen terhadap kualitas layanan sebesar 3,855 dan nilai *mean* keterlibatan karyawan sebesar 3,544 menunjukkan bahwa rata - rata responden setuju dengan pernyataan mengenai komitmen manajemen terhadap kualitas layanan dan keterlibatan karyawan. Nilai T-Statistic = 11,171611 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,10$ (10%) = 1,645 menunjukkan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas layanan berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari penelitian Cheung & To [12] yang menyatakan ketika manajemen berkomunikasi visi perusahaan layanan, dan ketika visi ini terkait dengan karyawan kesejahteraan, karyawan tersebut bersedia untuk membuat saran tentang cara untuk meningkatkan pelayanan. Dengan demikian, karyawan didorong oleh visi manajemen layanan untuk menjadi efektif terlibat dalam memberikan layanan kepada pelanggan.

Hasil pengujian hipotesis 3 yaitu keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai *mean* keterlibatan karyawan sebesar 3,544 dan nilai *mean* kinerja sebesar 3,491 menunjukkan bahwa rata - rata responden setuju dengan pernyataan mengenai keterlibatan kerja dan kinerja. Nilai T-Statistic = 3,152897 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,10$ (10%) = 1,645 menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari penelitian Cheung & To [12] yang menyatakan salah satu prediktor untuk kinerja pelayanan yang lebih baik adalah keterlibatan karyawan karena keterlibatan karyawan memberikan kesempatan bagi mereka untuk meningkatkan keterampilan mereka. Hal ini juga memberikan keleluasaan untuk memungkinkan karyawan untuk menikmati pekerjaan mereka dan

Schneider et al. [16] menyatakan bahwa keterlibatan karyawan adalah praktik sumber daya manusia yang membantu karyawan untuk memberikan layanan secara efektif. Selain itu, ketika karyawan secara efektif terlibat dalam pengambilan keputusan, mereka lebih bersedia untuk menyuarakan pendapat pada peningkatan kinerja pelayanan [1].

Hasil pengujian hipotesis 4 yaitu keterlibatan Karyawan memiliki peran mediasi antara komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan kinerja karyawan di Bandara Internasional Adi Sutjipto. Nilai $X - Y_1 - Y_2$, di mana Y_1 merupakan variabel antara, hal ini ditunjukkan dengan nilai $r^2_{xy1} = 0,454405$ dengan nilai t_{hitung} sebesar 11,171611 lebih besar dari nilai $r^2_{xy2} = 0,426439$ dengan nilai t_{hitung} sebesar 6,731345. Jadi, variabel keterlibatan Karyawan memiliki peran mediasi antara komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan kinerja karyawan di Bandara Internasional Adi Sutjipto. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari penelitian Peccei & Rosenthal [1] yang menyatakan keterlibatan karyawan sebagai sejauh mana karyawan memiliki rasa kontrol atas pekerjaan mereka. keterlibatan karyawan juga ditandai dengan kompetensi kerja dan otonomi pekerjaan dan berhubungan erat dengan persepsi kualitas pelayanan [13] dan kepuasan kerja dan prestasi kerja [14].

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

Dari hasil analisis menggunakan SEM diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis satu (H1) penelitian yang berbunyi “Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan kinerja karyawan” dapat diterima.
2. Hipotesis dua (H2) penelitian yang berbunyi “Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen manajemen terhadap kualitas layanan dan keterlibatan karyawan” dapat diterima.
3. Hipotesis tiga (H3) penelitian yang berbunyi “Ada pengaruh yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan” dapat diterima.
4. Hipotesis empat (H4) penelitian yang berbunyi “Keterlibatan Karyawan memiliki peran mediasi antara komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dan kinerja karyawan” dapat diterima.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dan kesimpulan yang diperoleh dapat dikembangkan beberapa saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini. Adapun saran-saran yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Bagi pimpinan untuk lebih memperhatikan faktor - faktor dari *Job Involvement* yang merupakan tingkat seberapa jauh seseorang mengidentifikasikan diri terhadap pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap pekerjaan sebagai bagian penting dari dirinya yang berdasarkan hasil penelitian mempengaruhi kinerja. Dapat dilakukan desain ulang pekerjaan dengan umpan balik yang lebih baik, variasi tugas, membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan menantang bagi karyawan sehingga dengan demikian dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi manajemen diharapkan untuk lebih meningkatkan komitmen manajemen terhadap kualitas layanan yaitu meningkatkan kesadaran kepada karyawan bahwa karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam memajukan perusahaan.
3. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu penelitian terbatas pada 1 perusahaan Rekomendasi yang diberikan kepada peneliti selanjutnya adalah: (a) Peneliti selanjutnya di masa yang akan datang perlu meneliti variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja diluar yang telah diteliti oleh Peneliti misalnya kepemimpinan, Budaya Organisasi, (b) Peneliti selanjutnya di masa yang akan datang perlu meneliti dengan jumlah sampel lebih besar.
4. Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya

Daftar Pustaka

- [1] R. Peccei & P. Rosenthal, "Developing customer-oriented behavior through empowerment: an empirical test of HRM assumptions," *Journal of Management Studies*, 38(6), pp. 831-857, 2001.
- [2] Rambat Lupiyoadi, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- [3] I. Ahmed & A. Parasuraman, "Environmental and positional antecedents of management commitment to service quality: A conceptual framework," In T. A. Swartz, D. E. Bowen, & S. W. Brown (Eds.), *Advances in services marketing and management*, Vol. 3, pp. 69-93, Greenwich, CT: JAI Press, 1994.
- [4] F.Y. Cheung & W.M. To, "Management commitment to service quality and organizational outcomes," *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 20 (3), pp. 259-272, 2010.
- [5] C. Boshoff & J. Allen, "The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance," *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11(1), pp. 63-90, 2000.
- [6] C. Reeves & F. Hoy, "Employee perceptions of management commitment and customer evaluations of quality service in independent firms," *Journal of Small Business Management*, vol. 31 (4), pp. 52-59, 1993.
- [7] K.J. Jenkins, "Service quality in the skies," *Business Quarterly*, vol. 57 (2), pp. 13, 1992.
- [8] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml & L.L. Berry, "SERVQUAL: a multiple-item scale of measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64, Spring, pp. 12-41, 1990.
- [9] R. Forrester, "Empowerment: Rejuvenating a potent idea," *Academy of Management Executives*, vol. 14 (3), pp. 67-80, 2000.
- [10] E. Babakus, U. Yavas, O.M. Karatepe, T. Avci, "The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31 (3), pp. 272-286, 2003.
- [11] R.S. Lytle, & J.E. Timmerman, "Service orientation and performance: an organizational perspective," *Journal of Services Marketing*, vol. 20(2), pp. 136-147, 2006.
- [12] F.Y. Cheung, & W.M. To, "Management commitment to service quality and organizational outcomes," *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 20 (3), pp. 259-272, 2010.
- [13] H. Liao & A. Chuang, "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes," *Academy of Management Journal*, vol. 47, pp. 41-58, 2004.
- [14] C. Scott, S. Dinham & R. Brooks, "The development of scales to measure teacher and school executive occupational satisfaction," *Journal of Educational Administration*, Vol. 41, pp. 74-86, 2003.
- [15] L.A. Witt, M.C. Andrews & K.M. Kacmar, "The role of participation in decision-making in the organizational politics — job satisfaction relationship," *Human Relations*, vol. 53(3), pp. 341-358, 2000.
- [16] B. Schneider, S.S. White & M.C. Paul, "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a casual model," *Journal of Applied Psychology*, vol. 83 (2), pp.150-63, 1998.
- [17] Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 7th Edition, Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2015.
- [18] Allen, J. Natalie & John P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational psychology*, vol. 63, pp. 1-18, 1993.
- [19] V.A. Zeithaml, A. Parasuraman & L.L. Berry, *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*, New York: The Free Press, 2014.
- [20] G. Dessler, *Manajemen Personalia Edisi 3*, Terjemahan Agus Dharma, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007.
- [21] Gibson, James John M, Ivancevich and James H, Donnelly, Jr, *Organizations*, Boston: McGraw-Hill Companies, Inc, 2005.
- [22] L.J. Williams & S.E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, vol. 17 (3), pp.601-17, 1991.
- [23] R. Eisenberger, G. Karagonlar, F. Stinglhamber, P. Neves, T.E. Becker, M.G. Gonzalez-Morales & M. Steiger-Mueller, "Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment," *Journal of Applied Psychology*, 95, 1085-1103, 2010.
- [24] Farida Jasfar, "Kualitas Hubungan Dalam Jasa Penjualan: Pengaruh Hubungan Interpersonal Tenaga Penjualan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa," *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Vol 2. No. 3, September, 2002.
- [25] Irawan Soehartono, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- [26] Yulis Anggraini, "Pengukuran Indeks Kepuasan Pelanggan dengan Pendekatan *Partial Least Square* (PLS) Studi Kasus: Pelanggan Kartu IM3," Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Negeri Yogyakarta, 2010.
- [27] Imam Ghozali, *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, edisi kedua. Semarang : UNDIP, 2008.