

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

<sup>1</sup>Irwina Meilani

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan Yogyakarta

## 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

## Abstract

This research contributes to marketing service literature by examining the employee performance as well integrating literature on commitment of the management in employee involvement. This research aimed at analyzing the effect of commitment of management toward three Y-variables comprising service quality, employee performance, and employee involvement. Additionally, this study was also to seek the role of employee involvement in mediating management commitment towards service quality and employee performance in Adi Sutjipto International Airport.

Causal research design was used in this study since it was needed to see one or more variables affect other variables. Purposive sampling was employed with certain characteristics to 100 respondents. To analyze the data, the researcher used Structural Equation Model (SEM) by using PLS. The result of this study showed that significant effect of management commitment towards service quality and employee performance occurred. Significant effect of employee involvement towards employee performance. Additionally, the employee involvement played important role in mediating management commitment towards service quality and employee performance. Learning from the research result, it was suggested that motivation can increase performance in condition that employee owns responsibility in completing the tasks. One of best practices can be done to improve employee performance is to increase the employee self-awareness of being a significant role in improving company.

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

---

<sup>1</sup> Email Address: [irwina.meilani@sttkd.ac.id](mailto:irwina.meilani@sttkd.ac.id)

Received 15 November 2022, Available Online 15 Desember 2022

## 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 (Peccei & Rosenthal, 2001). 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 (Lupiyoadi, 2001). 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 DAN LANDASAN TEORI**

### **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 (Ahmed dan Parasuraman, 1994). Menurut Cheung dan To (2010), 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 (2000) menekankan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan kritis mempengaruhi keunggulan layanan yang disampaikan. Selain itu, Reeves dan Hoy (1993) menyatakan yang mengabaikan di daerah ini dapat menyebabkan kegagalan layanan. Selain itu, Jenkins (1992) dan Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) difokuskan pada pengabaian komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan yang mengarah ke kegagalan program peningkatan kualitas. Dalam konteks masalah ini, Forrester (2000) 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.

Peneliti (Babakus et al, 2003;. Lytle dan Timmerman, 2006) 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 (Cheung & To, 2010).

#### **Manajemen Kualitas Pelayanan Dan Keterlibatan Karyawan**

Peccei dan Rosenthal (2001) 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 (2010), 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 sejauh mana karyawan memiliki rasa kontrol atas pekerjaan mereka. keterlibatan karyawan juga ditandai dengan kompetensi kerja dan otonomi pekerjaan (Peccei &

Rosenthal, 2001) dan berhubungan erat dengan persepsi kualitas pelayanan (Liao & Chuang, 2004) dan kepuasan kerja dan prestasi kerja (Scott et al, 2003;. Witt et al., 2000).

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 (Cheung & To, 2010).

Selanjutnya, Schneider et al. (1998) 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 (Peccei & Rosenthal, 2001).

## Landasan Teori

### Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi menurut Luthans (2015:30) 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 (Meyer & Smith, 1993). Tiga dimensi tersebut adalah

1. *Affective commitment*, yaitu keterikatan emosional pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau berkembang, apabila keterlibatan pekerja dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan yaitu dapat memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga.
2. *Continuance commitment*, yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau berkembang pada saat individu melakukan investasi, yang mana investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.
3. *Normative commitment*, yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau berkembang sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu, dan penerimaan keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

#### 2.1.1. Kualitas Pelayanan

Definisi kualitas layanan menurut Zeithaml *et al.*, (2014:19) 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 (1990;26) 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, physically 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.*

### **2.1.2. 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.

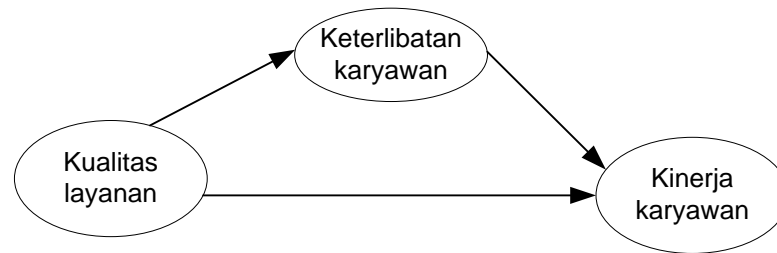
Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara prestasi kerja, merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diharapkan (Dessler, 2007). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Gibson et al. (2005) menyatakan kinerja adalah catatan terhadap hasil produksi 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.

### **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

### 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 (2014:58) 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 sebagai berikut:

- a. Observasi
- b. Metode Kuesioner
- c. Interview atau Wawancara

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### *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 konstruk yang ingin diukur, namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup (Ghozali, 2006)

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

### c. 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.

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 memiliki 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.

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 :

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. (2003) 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 (Cheung & To, 2010)

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 (2010) 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 (2010) 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. (1998) 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 menyetujui pendapat pada peningkatan kinerja pelayanan (Peccei & Rosenthal, 2001)

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 (2001) yang menyatakanketerlibatan 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 (Liao & Chuang, 2004) dan kepuasan kerja dan prestasi kerja (Scott et al, 2003).

## 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.

## Daftar Pustaka

- Cheung, F. Y., & To W. M. (2010). Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20 (3), 259-272.
- Dessler, G, 2007, *Manajemen Personalia Edisi 3*, Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor’s organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1085-1103.
- Luthans, Fred., 2015, *Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> Editional Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall Inc.,
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147.