

**PENGARUH KOMITMEN MANAJEMEN PADA KUALITAS PELAYANAN  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DAN KINERJA PELAYANAN  
DENGAN EFEKTIVITAS KETERLIBATAN  
KARYAWAN SEBAGAI PEMEDIASI**  
**(Studi Pada STMIK Sinar Nusantara Surakarta)**

**BAMBANG SATRIO NUGROHO**  
**Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret Surakarta**

**ABSTRACT**

Employees will build a positive attitude and commitment to the organization when the organization demonstrates its commitment to employees. Employees are involved in organizational decision-making will be satisfied and can improve its performance . The purpose of this study was to analyze the effect of management commitment to service on employee job satisfaction and service performance to the effectiveness of employee engagement as a mediating variable.

The population in this study were employees and students STMIK Sinar Nusantara Surakarta. Sampling technique in this study using a random sampling and number of samples used by 80 respondents . Methods of data collection using a questionnaire, while the method of data analysis using Path Analysis.

Results of this study indicate that management commitment to service has significant positive effect on employee job satisfaction, service performance and effectiveness of employee involvement. Effectiveness of employee involvement had no significant effect on job satisfaction and service performance. Mediation analysis results showed that the effectiveness of employee engagement are not mediated effect of management commitment to service on employee job satisfaction and service performance .

**Keywords:** management commitment, Effectiveness of employee involvement, job satisfaction, service performance

### A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan modal investasi masa depan dan merupakan hal yang dijadikan prioritas terpenting di dalam aspek kehidupan pada periode saat ini. Pendidikan yang berkualitas memiliki banyak manfaat bagi seseorang jangka pendek maupun jangka panjang. Dampak jangka panjang yang dapat dirasakan antara lain adalah berdampak pada karir seseorang apabila sudah terjun didalam dunia kerja profesional yang benar-benar memperhatikan adanya basic pendidikan yang berkualitas, selain itu dalam jangka pendek, pendidikan dapat dijadikan suatu investasi karena salah satu alasannya adalah bahwa dengan adanya pendidikan yang baik maka ilmu yang kita peroleh tidak akan mengalami stagnansi. Inti permasalahan yang dapat kita ketahui bahwa untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas, berkompeten, dan dapat dijadikan investasi masa depan, maka harus di dukung oleh suatu institusi di bidang pendidikan yang mampu memberikan pelayanan jasa pendidikan yang benar-benar mampu mewujudkan suatu pendidikan yang benar-benar berkompeten sehingga menghasilkan alumni berdaya saing tinggi. Pada saat ini banyak institusi – institusi Pendidikan di Indonesia yang banyak memberikan pilihan-pilihan program studi yang sudah berstandar nasional maupun internasional, baik program Sarjana maupun Diploma.

STMIK Sinar Nusantara merupakan salah satu lembaga pendidikan yang sedang berkembang dan mulai mendapat perhatian yang baik dari masyarakat. Setiap tahun banyak program-program yang diciptakan oleh kompetitor-kompetitor serta makin tumbuhnya lembaga pendidikan baru di Surakarta. Hal ini tentu akan meningkatkan persaingan untuk mendapatkan konsumen (mahasiswa) dan mengakibatkan dampak pada naik turunnya konsumen STMIK Sinar Nusantara. Saat ini ilmu pemasaran semakin berkembang, salah satunya adalah pendekatan *marketing holistic*. *Marketing holistic* mengasumsikan bahwa untuk memberikan kepuasan kepada konsumen, kepuasan kerja karyawan juga harus terpenuhi. Karena karyawan yang puas dalam bekerja akan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen atau pelanggan suatu institusi atau perusahaan. Kondisi ini akan dicoba dianalisis melalui penelitian tentang pengaruh komitmen manajemen terhadap kepuasan kerja

---

karyawan karyawan dan kinerja pelayanan yang dirasakan mahasiswa di STMIK Sinar Nusantara.

Untuk menjalankan visi dan misi tersebut di atas, pihak manajemen harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap visi dan misi tersebut, salah satunya adalah komitmen untuk memberikan kualitas pelayanan yang baik, sehingga akan diikuti oleh karyawannya dan dapat dirasakan manfaatnya oleh pelanggan atau konsumennya. Karyawan akan bekerja dengan baik yaitu menghasilkan kinerja yang tinggi jika merasa puas dalam bekerja, sebaliknya jika karyawan bekerja dengan kepuasan yang rendah akan berpengaruh secara negatif terhadap kinerjanya. Oleh karena itu, manajemen STMIK Sinar Nusantara harus mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan para karyawannya, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik agar karyawan merasa puas dalam bekerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kesempatan karyawan untuk terlibat dalam perumusan kebijakan perusahaan. Karyawan yang dilibatkan dalam keputusan perusahaan akan merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga karyawan akan bekerja secara maksimal atau memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen agar tujuan perusahaan tercapai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cheung dan To (2010) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang efektif mempengaruhi hubungan komitmen manajemen terhadap kualitas layanan dengan kepuasan kerja karyawan dan persepsi pelanggan terhadap kinerja layanan. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan yang efektif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan persepsi pelanggan terhadap kinerja layanan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian ini diberi judul “Pengaruh Komitmen Manajemen pada Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Pelayanan Dengan Efektivitas Keterlibatan Karyawan Sebagai Pemediasi (Studi Pada STMIK Sinar Nusantara Surakarta)”

---

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah komitmen manajemen pada kualitas layanan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah komitmen manajemen pada kualitas layanan berpengaruh terhadap kinerja pelayanan?
3. Apakah komitmen manajemen pada kualitas layanan berpengaruh terhadap efektivitas keterlibatan karyawan?
4. Apakah efektivitas keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah efektivitas keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja pelayanan?
6. Apakah efektivitas keterlibatan karyawan memediasi pengaruh komitmen manajemen pada kualitas layanan terhadap kepuasan kerja karyawan?
7. Apakah efektivitas keterlibatan karyawan memediasi pengaruh komitmen manajemen pada kualitas layanan terhadap kinerja pelayanan?

## C. Landasan Teori

### 1. Komitmen Manajemen

Ahmed dan Parasuraman (1994) mendefinisikan komitmen manajemen terhadap kualitas layanan sebagai “meliputi kesadaran atas inisiatif pemilihan kualitas sebagai operasional dan opsi strategi untuk perusahaan dan mengusahakan dalam aktivitas seperti memberikan visi kualitas kepemimpinan dan sumber-sumber untuk mengandopsi dan mengimplementasikan inisiatif kualitas. Hartline and Ferrell (1996) Mendefinisikan komitmen manajemen pada kualitas layanan sebagai sikap affektif atau keinginan manajer untuk mengembangkan unit kualitas pelayanannya.

Karyawan akan membangun sikap yang positif dan berkomitmen terhadap organisasi ketika organisasi menunjukkan komitmennya terhadap karyawan. Manajemen dapat menunjukkan komitmennya kepada karyawan

melalui peningkatan anggaran, mendukung karyawan, pelatihan dan kompensasi (Bohlander & Kinicki, 1988).

Sikap seorang manajer akan diikuti oleh karyawannya, jika para manajer melayani karyawan dengan baik, karyawan juga akan melayani pelanggan dengan baik pula (Gronross, 1983). Banyak organisasi tidak banyak memberikan perhatian pada komitmen manajemen dan kepuasan kerja karyawan bagian frontline, itu dapat secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan konsumen (Malhotra & Mukherjee, 2004).

## 2. Kinerja Pelayanan

Apabila strategi di atas dapat dilakukan, pelanggan akan dapat merasakan kepuasan atas jasa yang telah diterimanya (*perceived service*). Karena itu pelanggan akan dapat memiliki persepsi positif atas jasa yang bersangkutan. Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (1996) mengidentifikasi sepuluh dimensi kualitas layanan meliputi : *tangibles, reliability, responsiveness, competence, country, credibility, security, access, communication and understanding*. Selanjutnya dari sepuluh dimensi tersebut dirangkum menjadi lima dimensi pokok yaitu :

- a. *Tangibles* (bukti langsung), yaitu bukti fisik dari jasa yang menunjang penyampaian pelayanan. Diantaranya fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
- b. *Reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan dengan segera, akurat dan memuaskan sesuai dengan yang dijanjikan. Hal ini berarti memberikan pelayanannya secara tepat sejak pertama kalinya.
- c. *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu keinginan dan kesigapan dari para karyawan untuk membantu konsumen dalam memberikan pelayanan dengan sebaik mungkin.
- d. *Assurance* (jaminan), yaitu kemampuan para karyawan untuk menumbuhkan rasa percaya konsumen terhadap perusahaan, berupa :
  - i. *Competence* (kompetensi), artinya setiap orang dalam perusahaan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan kebutuhan konsumen.

- ii. *Courtesy* (kesopanan), dapat meliputi sikap sopan santun dan keramahtamahan yang dimiliki para contact personnel.
  - iii. *Credibility* (kredibilitas), yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya, yang mencakup : nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakteristik pribadi (*contact personnel*) serta interaksi dengan konsumen.
- e. *Empathy* (empati), yaitu perhatian yang tulus yang diberikan kepada para konsumen, yang meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan dengan konsumen, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para konsumen, berupa :
- i. *Access* (akses), meliputi : kemudahan untuk dihubungi dan ditemui, berarti lokasi fasilitas jasa yang mudah dijangkau, waktu menunggu yang tidak terlalu lama, saluran komunikasi perusahaan mudah dihubungi.
  - ii. *Communication* (komunikasi), berarti memberikan penjelasan kepada konsumen dalam bahasa yang mereka pahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan konsumen.
  - iii. *Understanding or knowing the customer*, yaitu usaha untuk memahami kebutuhan konsumen.

Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (1996) menyatakan apabila pelanggan mendapatkan pelayanan yang inferior maka mereka akan mengurangi pengeluarannya terhadap perusahaan (*decrease spending*), naiknya ongkos biaya untuk mendapatkan pelanggan baru (*cost to attract new customer*), atau bahkan kehilangan penggan (*lost customer*).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa kepada pelanggan yang telah membeli produknya dan diharapkan dapat memuaskan pelanggan. Penilaian kualitas bersifat subjektif, karena tergantung persepsi konsumen.

### 3. Kepuasan Kerja Karyawan

Robbins (2006) menerangkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaanya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja

---

itu, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaanya menunjukkan sikap yang negatif.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan merupakan kepuasan yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian dari hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dapat dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

#### **4. Efektivitas Keterlibatan Karyawan**

Konsep efektivitas menurut Steers (1985: 18) makin rasional suatu organisasi, makin besar upahya pada kegiatan yang mengarah tujuan. Makin besar kemajuan yang diperoleh ke arah tujuan, organisasi makin efektif pula. Efektivitas dipandang sebagai tujuan akhir organisasi. Produksi mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan sejumlah barang dan jasa seperti yang dituntut oleh lingkungan. Mutu berkaitan dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan, yang diharapkan oleh pelanggan. Efisiensi diartikan sebagai rasio keluaran dibanding masukan. Ukuran efesiensi biasanya dicerminkan dari rasio-rasio keuangan seperti : ROI dan Laba. Sedangkan aspek fleksibilitas merupakan respon tumbuh yaitu berkaitan dengan kemampuan organisasi yang terdiri individu-individu untuk menghasilkan produk dan memberikan layanan.

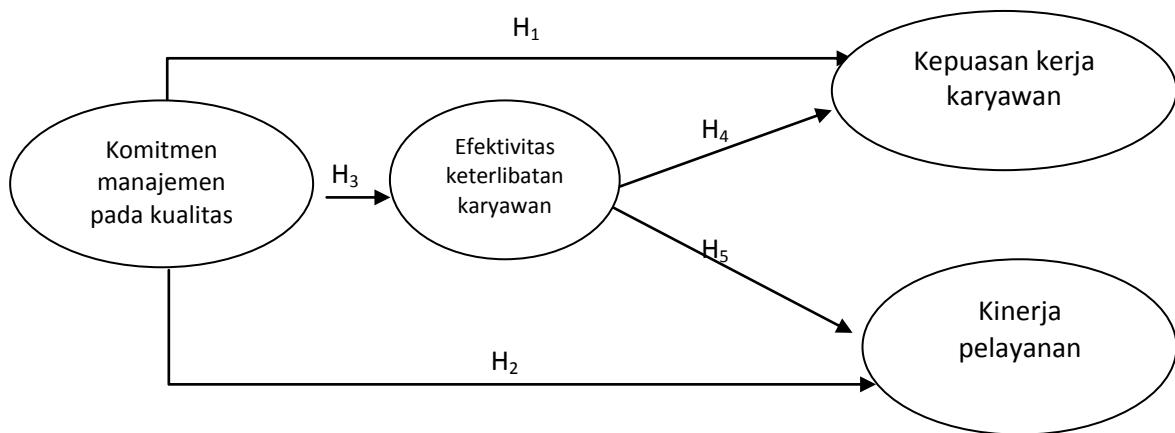
Dalam keterkaitan dengan efektivitas kerja Gitosudarmo dan Mulyono (2000 : 98) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi harus mampu menggambarkan hubungan timbal balik yang harmonis antara organisasi

dengan lingkungannya yang luas. Efektivitas didasarkan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuannya.

#### D. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Tavitiyaman (2004), Chennet, Dagger dan O,Sullivan (2010) dan Cheung dan To (2010) adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 1. Kerangka Berpikir**



Sumber : Chennet, Dagger dan O,Sullivan (2010), Tavitiyaman (2004) dan Cheung dan To (2010)

#### E. Perumusan Hipotesis

Karyawan akan membangun sikap yang positif dan berkomitmen terhadap organisasi ketika organisasi menunjukkan komitmennya terhadap karyawan. Manajemen dapat menunjukkan komitmennya kepada karyawan melalui peningkatan anggaran, mendukung karyawan, pelatihan dan kompensasi (Bohlander & Kinicki, 1988). Jika para manajer melayani karyawan dengan baik, karyawan juga akan melayani pelanggan dengan baik pula (Gronross, 1983). Tetapi, banyak organisasi tidak banyak memberikan perhatian pada komitmen manajemen dan

kepuasan kerja karyawan bagian *frontline*, itu dapat secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan konsumen (Malhotra & Mukherjee, 2004). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cheung dan To (2010), Ashill, Rod dan Carruthers (2008) dan Tavitiyaman (2004) menunjukkan bahwa dukungan manajemen pada kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan
- H2 : Komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan

Pelayanan merupakan komponen utama dalam industri jasa. Bagi pelanggan, evaluasi pelayanan didasarkan pada kinerja pelayanan dari karyawan *frontline* (Malhotra & Mukherjee, 2004). Dengan kata lain, kualitas pelayanan tergantung pada efektivitas perilaku karyawan bagian *frontline* dalam berinteraksi dengan pelanggan. Karena itu, usaha untuk mempromosikan kualitas pelayanan harus berdasarkan pada pengelolaan perilaku karyawan (Schneider & Bowen, 1985). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cheung dan To (2010) yang menyimpulkan bahwa dukungan manajemen berpengaruh positif terhadap efektivitas keterlibatan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut

- H3 : Komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap efektivitas keterlibatan karyawan

Salah satu prediktor yang lebih baik dari kinerja pelayanan adalah keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan memberikan peluang bagi karyawan untuk menambah keahlian mereka dan memberikan pertimbangan bagi karyawan dalam bekerja untuk lebih menikmatinya. Schneider et al. (1998) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan satu praktek sumber daya manusia yang dapat membantu karyawan untuk melayani secara efektif. Keterlibatan yang efektif memberikan karyawan pada sebuah pilihan untuk membagikan informasi pada evaluasi pelanggan (Johnson, 1996), penyelesaian masalah, dan menghasilkan ide-

---

ide baru (Schneider et al., 1980). Ini memberikan karyawan suatu panduan terhadap bagaimana memenuhi permintaan pelanggan. Sekali permintaan pelanggan terpenuhi. Pelanggan dapat memberikan rating yang tinggi atas kinerja pelayanannya pada perusahaan tersebut. Ketika karyawan secara efektif terlibat dalam pembuatan keputusan, karyawan lebih menginginkan pendapat untuk mengembangkan kinerja pelayanan (Peccei and Rosenthal, 2001). Ketika manajemen puncak mendengarkan dan menerima pandangan dari karyawan, ini merupakan bentuk aktualisasi diri dari para karyawan dan motivasi untuk bekerja keras untuk memenuhi pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan (Herzberg, 1966). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cheung dan To (2010) menunjukkan bahwa efektivitas keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja pelayanan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H4 : Efektivitas keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan
- H5 : Efektivitas keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan
- H6 : Efektivitas keterlibatan karyawan memediasi pengaruh komitmen manajemen pada kualitas layanan terhadap kepuasan kerja karyawan
- H7 : Efektivitas keterlibatan karyawan memediasi pengaruh komitmen manajemen pada kualitas layanan terhadap kepuasan kerja karyawan

## F. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei yaitu metode pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli melalui kuesioner. Metode ini memerlukan adanya kontak antara peneliti dengan subyek penelitian atau responden untuk memperoleh data yang diperlukan. Tipe penelitian yang digunakan adalah kausal karena meneliti hubungan antar variabel.

---

---

## 1. Populasi Dan Sampel Penelitian

### a. Populasi

Populasi merupakan jumlah dari keseluruhan obyek yang karakteristiknya hendak diduga. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan mahasiswa STMIK Sinar Nusantara Surakarta. Jumlah karyawan sebanyak 53 dan jumlah mahasiswa sebanyak 1200 orang.

### b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi sumber data sebenarnya yang karakteristiknya hendak diselidiki. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, yaitu suatu metode pemilihan ukuran sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jumlah sampel Roscoe (1975) dalam Uma Sekaran (1992) memberikan pedoman penentuan jumlah sampel sebagai berikut :

- 1) Sebaiknya ukuran sampel di antara 30 s/d 500 elemen
- 2) Jika sampel dipecah lagi ke dalam subsampel (laki/perempuan, SD/SLTP/SMU, dsb), jumlah minimum subsampel harus 30
- 3) Pada penelitian multivariate (termasuk analisis regresi multivariate) ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar (10 kali) dari jumlah variable yang akan dianalisis.
- 4) Untuk penelitian eksperimen yang sederhana, dengan pengendalian yang ketat, ukuran sampel bisa antara 10 s/d 20 elemen.

Sampel yang akan diambil untuk diteliti adalah 80 responden para karyawan dan mahasiswa STMIK Sinar Nusantara Surakarta, hal ini sesuai dengan pendapat Roscoe (1975) pada poin pertama di atas.

## 2. Teknik Pengambilan Sampling

*Sampling* adalah cara yang digunakan dalam mengumpulkan sampel penelitian. *Sampling* dalam penelitian ini dengan menggunakan *random sampling* (pengambilan sampel secara acak). Dilakukan dengan menggunakan table

bilangan *random* untuk karyawan dan mahasiswa STMIK Sinar Nusantara Surakarta. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *matched sampling* yaitu 40 orang karyawan dan 40 orang mahasiswa (Arikunto, 2006).

### **3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### **a. Definisi Operasional Variabel**

##### **1) Komitmen Manajemen Terhadap Kualitas Layanan**

Merupakan persepsi karyawan terhadap komitmen manajemen STMIK Sinar Nusantara pada kualitas pelayanan, indikator variabel ini diadopsi dari Cheung dan To (2010) meliputi visi manajemen atas pelayanan, keterlibatan manajemen secara personal, pemberian kuasa (*empowerment*).

##### **2) Efektivitas Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan dalam penelitian ini meliputi dua dimensi yaitu persepsi karyawan tentang kompetensi pekerjaan dan otonomi pekerjaan. Dalam penelitian ini kompetensi pekerjaan diukur dengan tiga pertanyaan dan otonomi pekerjaan diukur dengan dua pertanyaan yang diadopsi dari Peccei dan Rosenthal (Cheung & To, 2010).

##### **3) Kepuasan Kerja Karyawan**

Merupakan perasaan positif dan negatif karyawan atas pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Indikator kepuasan kerja karyawan meliputi 14 pertanyaan yang diadopsi dari Melia dan Peiro (Cheung & To, 2010).

##### **4) Kinerja Pelayanan**

Merupakan persepsi pelanggan perusahaan terhadap kinerja pelayanan dari STMIK Sinar Nusantara Surakarta, meliputi *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *Assurance* dan *empathy* (Cronin & Taylor dalam Cheung & To, 2010) yang menggunakan 22 item pertanyaan kinerja pelayanan (SERVPERF).

#### **b. Pengukuran Variabel**

Pengukuran variabel dalam penelitian menggunakan dua kuesioner yaitu pertama untuk karyawan yang berhubungan dengan pelanggan meliputi kuesioner tentang demografi dan item pertanyaan tentang komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan, efektifitas keterlibatan karyawan, dan kepuasan

---

kerja. Kuesioner yang kedua untuk pelanggan yang terdiri dari demografis dan item pertanyaan tentang kinerja pelayanan. Pengukuran variable-variabel menggunakan skala likert antara 1-7.

#### 4. Uji Hipotesis

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan perhitungan melalui program SPSS. Analisis jalur merupakan suatu bentuk penerapan dari regresi berganda yang menggunakan diagram jalur sebagai petunjuk terhadap pengujian hipotesis yang kompleks. Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat berdasarkan pengetahuan, perumusan teori dan asumsi, juga dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian serta menafsir hubungan tersebut. Analisis jalur ini dikembangkan sebagai suatu metode untuk mempelajari pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen.

#### G. Hasil Analisis

Untuk menguji hipotesis digunakan alat uji *Path Analysis* dengan Amos

4. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Tabel  
*Standardized Regression Weight*

Regression Weight	Stand.	Estimate	S.E.	C.R.	P
Estimate					
EK <---- KM	0.592	0.461	0.101	4.584	0.000
KK <---- KM	0.769	1.316	0.236	5.574	0.000
KL <---- KM	0.546	1.638	0.419	3.910	0.000
KK <---- EK	-0.090	-0.198	0.303	-0.652	0.514
KL <---- EK	0.236	0.907	0.538	1.687	0.092

Sumber : data primer yang diolah, 2013.

##### a. Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang menyatakan: Komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, di dukung. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi komitmen manajemen

terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,769 dengan C.R sebesar 5,574, dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti komitmen manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya semakin tinggi komitmen manajemen pada kualitas pelayanan akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

b. Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang menyatakan: Komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan, di dukung. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi komitmen manajemen terhadap kinerja pelayanan sebesar 0,546 dengan C.R sebesar 3,910, dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti komitmen manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan, artinya semakin tinggi komitmen manajemen pada kualitas pelayanan akan semakin meningkatkan kinerja pelayanan.

c. Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang menyatakan: Komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap efektivitas keterlibatan karyawan, didukung. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi komitmen manajemen terhadap efektifitas keterlibatan karyawan sebesar 0,592 dengan C.R sebesar 4,584, dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti komitmen manajemen pada kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap efektifitas keterlibatan karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen manajemen pada pelayanan akan semakin meningkatkan efektifitas keterlibatan karyawan.

d. Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang menyatakan: Efektivitas keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, tidak didukung. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi efektifitas keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar -0,090 dengan C.R sebesar -0,652, dan probabilitas sebesar  $0,514 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan

Ha ditolak. Berarti efektifitas keterlibatan karyawan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

e. Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima yang menyatakan: Efektivitas keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan, tidak didukung. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi efektifitas keterlibatan karyawan terhadap kinerja pelayanan sebesar 0,236 dengan C.R sebesar 1,687, dan probabilitas sebesar 0,092, maka Ho diterima dan Ha ditolak. Berarti efektifitas keterlibatan karyawan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pelayanan.

f. Analisis Mediasi

Untuk menjawab hipotesis keenam dan ketujuh, dilakukan dengan menganalisis mediasi dari efektifitas keterlibatan karyawan terhadap hubungan antara komitmen manajemen pada kualitas pelayanan dengan kepuasan kerja karyawan dan kinerja pelayanan. Untuk mengetahui pengaruh mediasi tersebut dianalisis pengaruh langsung dan tidak langsungnya.

Tabel  
Hasil Analisis Mediasi

Keterangan	Variabel	Variabel	
		KM	EK
Pengaruh Total	EK	0.592	0.000
	KL	0.685	0.237
	KK	0.716	-0.090
Pengaruh Langsung	EK	0.592	0.000
	KL	0.546	0.236
	KK	0.769	-0.090
Pengaruh Tidak Langsung	EK	0.000	0.000
	KL	0.139	0.000
	KK	-0.053	0.000

Sumber : data primer diolah, 2013

- a. Pengaruh mediasi efektifitas keterlibatan karyawan terhadap hubungan antara komitmen manajemen dengan kepuasan kerja karyawan

Pengaruh langsung komitmen manajemen terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,769, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar -0,053, karena

pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dan pengaruh efektifitas keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan tidak signifikan, maka efektifitas keterlibatan karyawan tidak memediasi hubungan komitmen manajemen pada kualitas pelayanan dengan kepuasan kerja karyawan.

- b. Pengaruh mediasi efektifitas keterlibatan karyawan terhadap hubungan antara komitmen manajemen dengan kinerja pelayanan

Pengaruh langsung komitmen manajemen terhadap kinerja pelayanan sebesar 0,546, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,139, karena pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, dan pengaruh efektifitas keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, maka efektifitas keterlibatan karyawan tidak memediasi hubungan komitmen manajemen dengan kinerja pelayanan.

## H. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Komitmen manajemen pada pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Komitmen manajemen pada pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan.
3. Komitmen manajemen pada pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas keterlibatan karyawan.
4. Efektifitas keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Efektifitas keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan.
6. Efektifitas keterlibatan karyawan tidak memediasi pengaruh komitmen manajemen pada pelayanan terhadap kepuasan kerja karyawan.
7. Efektifitas keterlibatan karyawan tidak memediasi pengaruh komitmen manajemen pada pelayanan terhadap kinerja pelayanan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmed, I. & A. Parasuraman. 1994. Environmental and positional antecedents of management commitment to service quality: a conceptual framework”, in Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 3, p. 69-93.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ashill, Nicholas J., Michel Rod, & Janet Carruthers. 2008. The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees’ Job Attitudes, Turnover Intentions and Service Recovery Performance in a New Public Management Context , *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 16, No. 5, December 2008, p. 437–462.
- Bohlander, G.W., & A.J. Kinicki. 1988. Where personnel and productivity meet, *The Personnel Administration*, vol.33(9), p.122-130.
- Chenet, Pierre, Tracey S. Dagger, & Don O’Sullivan. 2010. Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships. *Journal of Services Marketing*, p. 336–346.
- Cheung, Millissa F.Y. & W.M. To. 2010. Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality*. Vol. 20 No. 3. p. 259-272
- Gitosudarmo, Indriyo & Mulyono. 2000. *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Cetakan Kedua. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Gibson, James L, John M. Ivansevich & James H. Donnelly. 2001. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid Satu, Edisi Kedelapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ghozali, Imam & Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling : Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.5*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gronroos, C. 1983. Strategic management and marketing in the service sector, Marketing Science Institutes Working Paper Series, *Marketing Science Institute*, Cambridge: MA.
- Gronroos, C. 2000. *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2nd ed). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke 10. Yogyakarta : BPFE.

- Hartline, M.D. & Ferrell, O.C. 1996. "The management of customer contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (4), p. 52-70.
- Hasibuan, M. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kotler, Philip. 2004. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Millenium. Jakarta: PT. Indeks.
- Lupiyoadi, Rambat & A. Hamdani. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lupiyoadi, Rambat. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa Teori dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 1997. *Organizational Behavior*, Ninth edition. New York: McGraw Hill.
- Makmur, Syarif. 2007. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Penerbit Rajawali Press.
- Malhotra, N., & A. Mukherjee. 2004. The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres, *Journal of Services Marketing*, vol. 18, p.162-174.
- Ngo, Liem Viet & Christine Mathies. 2010. Job Satisfaction as a Mediator of the Effects of Psychological Climate Perceptions on Job Performance in Service Firms. *ANZMAC*.
- Peccei, R. & P. Rosenthal. 2001. Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions, *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 6, p. 831-57.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Plus Analisis Kasus PLN-JP*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Haji Masagi.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Managing Today, 2<sup>nd</sup> Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Roscoe, J. T. 1975. *Fundamental research statistics for the behavioural sciences, 2<sup>nd</sup> Edition*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Schneider, B., & D.E. Bowen. 1985. Employee and customer perceptions of service in bank: Replication and extension, *Journal of Applied Psychology*, vol.70, p.423-433.

- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods For Business*, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Bilson. 2001. *Remarketing for Business Recovery*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis: Structural Equation Modelling (SEM), Lisrel dan Amos*. Malang : Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Steer, R.M. 1985. "Effektivitas Organisasi", Cetakan kedua. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Suwarto, FX. 1999. *Perilaku Keorganisasian Buku Panduan Mahasiswa*. Yogyakarta: Penerbitan Universitas Atma Jaya.
- Tasunar, Nanang DN. 2006. Kualitas Pelayanan sebagai Strategi Menciptakan Kepuasan pada Pangkalan Pendaratan Ikan (PPI) Morodemak. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume V No. 1, Hal 44. Semarang: FE Undip.
- Tavitiyaman, Pimtong. 2004. The effect of management commitment to service quality on employees' job satisfaction and prosocial service Behaviors. *Thesis*. Graduate College of the Oklahoma State University
- Tjiptono, F. 2000. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tjiptono, F. 2004. *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayumedia.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Zeithaml, V.A., L.L.Berry, & A. Parasuraman. 1996, The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, Vol. 60, p. 31-46.
- Zeithaml, Valerie A. 1998. Defining and Relating Price, Perceived Quality, and Perceived Value", *Marketing Science*, Cambridge Institute, MA Report No.87-101.