



## Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya

M.Imam Mashuri<sup>1</sup>, Andini Cahya Dwi Malini<sup>2</sup>, Menur Kusumaningtyas<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya

[imammashuri354@gmail.com](mailto:imammashuri354@gmail.com)<sup>1</sup>, [andinicahya1234@gmail.com](mailto:andinicahya1234@gmail.com)<sup>2</sup>, [menur.kusumaningtyass@stiemahardhika.ac.id](mailto:menur.kusumaningtyass@stiemahardhika.ac.id)<sup>3</sup>

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana kualitas pelayanan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan yang bekerja di lingkungan PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya. Pendekatan yang digunakan dalam studi ini bersifat kuantitatif dengan menjadikan seluruh karyawan aktif pada unit tersebut sebagai populasi penelitian. Sebanyak 85 responden dipilih melalui metode sensus karena jumlah populasi yang terjangkau. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner terstruktur yang mengacu pada skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan menggunakan teknik regresi linier berganda yang dibantu perangkat lunak SPSS versi 26. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas, yakni kualitas pelayanan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, masing-masing memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Secara bersamaan, ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 71,4%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berada di luar cakupan penelitian ini. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa pihak manajemen perusahaan perlu secara konsisten memperhatikan aspek kualitas layanan internal, menciptakan kondisi kerja yang memuaskan, serta membangun sistem motivasi yang berkelanjutan guna mengoptimalkan produktivitas dan kinerja sumber daya manusianya.

**Kata Kunci:** Kualitas Pelayanan; Kepuasan Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan; PT Angkasa Pura Support

### **1. Latar Belakang**

Industri jasa transportasi udara di Indonesia mengalami dinamika yang terus bergerak seiring meningkatnya mobilitas masyarakat dan kebutuhan konektivitas antar wilayah. Di tengah persaingan yang semakin ketat, perusahaan penyedia layanan penerbangan dituntut untuk tidak hanya memperhatikan aspek teknis operasional, tetapi juga mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia yang menjadi tulang punggung organisasi. PT Angkasa Pura Support sebagai anak perusahaan dari PT Angkasa Pura I (Persero) hadir dengan peran strategis dalam menyediakan layanan penunjang operasional bandara, termasuk di Bandara Internasional Juanda Surabaya.

Kinerja karyawan merupakan variabel sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena secara langsung memengaruhi kualitas layanan yang diterima pelanggan dan pada akhirnya berimbas pada keberlangsungan bisnis perusahaan (Mangkunegara, 2017). Para akademisi dan praktisi manajemen telah lama mengidentifikasi bahwa kinerja individu dalam organisasi tidak terbentuk dari satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi dari berbagai elemen, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Robbins & Judge, 2019). Pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor tersebut menjadi krusial bagi pengambil keputusan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat sasaran.

Kualitas pelayanan dalam konteks internal organisasi merujuk pada seberapa baik dukungan, fasilitas, dan standar layanan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Konsep ini tidak terlepas dari gagasan bahwa karyawan yang merasakan pelayanan internal yang baik akan memiliki orientasi yang lebih kuat terhadap kualitas dalam pekerjaannya mereka. Di sisi lain, kepuasan kerja mencerminkan evaluasi subjektif karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya, mencakup imbalan yang diterima, hubungan antar rekan kerja, kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan, serta kenyamanan lingkungan kerja. Kepuasan yang tinggi lazimnya berkorelasi dengan rendahnya tingkat absensi dan turnover, serta meningkatnya produktivitas.

Selain kedua faktor tersebut, motivasi kerja turut memainkan peranan yang tidak dapat diabaikan. Motivasi merupakan dorongan psikologis yang menggerakkan individu untuk bertindak, menentukan arah tindakan, dan mengatur intensitas serta persistensi usaha dalam mencapai tujuan (Maslow, 1954; McClelland, 1961). Karyawan

yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan inisiatif lebih besar, lebih tahan menghadapi tantangan, dan lebih konsisten dalam menghasilkan kinerja yang memuaskan (Febriani & Indrawati, 2021).

Berdasarkan pengamatan awal di lapangan, ditemukan indikasi bahwa kinerja sebagian karyawan PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya belum sepenuhnya optimal. Hal ini tecermin dari beberapa keluhan pelanggan mengenai respons layanan, serta data internal yang menunjukkan adanya fluktuasi pencapaian target pada beberapa divisi. Kondisi ini mendorong kebutuhan untuk mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan secara empiris.

Mengacu pada latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab pertanyaan: apakah kualitas pelayanan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya? Dengan demikian, studi ini diharapkan mampu menghasilkan rekomendasi berbasis bukti yang dapat menjadi acuan bagi pihak manajemen dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

## **2. Kajian Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.1 Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan dalam kajian pemasaran dan manajemen sering dimaknai sebagai kesesuaian antara ekspektasi pelanggan dengan persepsi aktual atas layanan yang diterima. Namun dalam konteks manajemen sumber daya manusia, konsep ini bertransformasi menjadi kualitas layanan internal, yakni seberapa efektif organisasi dalam menyediakan infrastruktur, prosedur, dan dukungan yang memungkinkan karyawan menjalankan tugasnya secara optimal. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) mengidentifikasi lima dimensi utama kualitas layanan yang kemudian populer dengan akronim SERVQUAL, meliputi bukti fisik (tangibles), keandalan (reliability), ketanggapan (responsiveness), jaminan (assurance), dan empati (empathy). Kelima dimensi ini, meski awalnya dikembangkan dalam konteks hubungan antara penyedia jasa dan pelanggan eksternal, juga relevan untuk diaplikasikan dalam menganalisis layanan yang diberikan oleh manajemen kepada karyawannya.

Dalam berbagai penelitian empiris, ditemukan bahwa karyawan yang merasakan kualitas layanan internal yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaannya dan mampu menunjukkan kinerja yang lebih konsisten (Widyawati & Karwini, 2020; Rahmawati & Prasetio, 2022). Hal ini dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (social exchange theory) yang menyatakan bahwa individu cenderung membalasi perlakuan baik yang diterima dengan memberikan kontribusi yang setara atau bahkan lebih besar (Robbins & Judge, 2019).

### **2.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk yang paling banyak diteliti dalam literatur psikologi industri dan organisasi. Locke (dalam Robbins & Judge, 2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang muncul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Konstruk ini bersifat multidimensional karena mencakup berbagai aspek pekerjaan seperti gaji dan kompensasi, peluang promosi, supervisi, rekan kerja, serta karakteristik pekerjaan itu sendiri (Hasibuan, 2018).

Teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (1959) membedakan antara faktor hygiene, yaitu kondisi kerja yang apabila tidak terpenuhi menyebabkan ketidakpuasan, dan faktor motivator yang secara aktif mendorong kepuasan dan meningkatkan kinerja. Pemahaman ini memberikan kerangka yang berguna untuk menganalisis mengapa sekadar menghilangkan ketidakpuasan belum cukup untuk menciptakan kinerja yang tinggi; diperlukan upaya tambahan untuk membangun faktor-faktor motivator dalam lingkungan kerja.

### **2.3 Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai serangkaian kekuatan yang berasal dari dalam maupun luar individu yang menginisiasi perilaku terkait pekerjaan, menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi perilaku tersebut (Gibson, Ivancevich, & Konopaske, 2019). Salah satu teori motivasi yang paling berpengaruh adalah teori hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Maslow (1954), yang menyusun kebutuhan manusia dalam lima tingkatan dari yang paling dasar hingga paling tinggi, yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Teori McClelland (1961) yang berfokus pada tiga kebutuhan utama need for achievement, need for affiliation, dan need for power memberikan perspektif yang lebih spesifik mengenai bagaimana orientasi motivasional seseorang memengaruhi perilaku kerjanya. Karyawan dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi cenderung menetapkan target yang menantang, bekerja keras untuk meraih hasil terbaik, dan lebih mampu untuk mempertahankan konsistensi kinerja dalam jangka panjang.

### **2.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan cerminan dari tingkat keberhasilan seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Mangkunegara (2017) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada output yang dihasilkan, tetapi juga

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.9700>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

---

mempertimbangkan proses, perilaku, dan kompetensi yang ditampilkan selama menjalankan pekerjaan (Wirawan, 2015).

Dimensi kinerja karyawan umumnya mencakup kuantitas kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, kemampuan bekerja sama dengan tim, serta inisiatif dan kreativitas dalam menyelesaikan permasalahan (Colquitt, LePine, & Wesson, 2021). Evaluasi yang komprehensif terhadap dimensi-dimensi ini diperlukan agar penilaian kinerja tidak bersifat parsial dan tidak memberikan gambaran yang utuh tentang kontribusi seorang karyawan.

### 2.5 Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis yang telah diuraikan di atas, penelitian ini merumuskan kerangka konseptual yang memposisikan kualitas pelayanan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel independen yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Kerangka ini juga mengakomodasi kemungkinan pengaruh simultan dari ketiga variabel tersebut.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya.
- H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya.
- H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya.
- H4: Kualitas pelayanan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya.

## 3. Metode Penelitian

### 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat eksplanatoris, yakni bertujuan untuk menjelaskan dan mengukur hubungan sebab-akibat antar variabel yang diteliti. Penggunaan pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran yang lebih objektif dan dapat diuji secara statistik. Data yang diolah merupakan data primer yang dihimpun langsung dari responden melalui instrumen kuesioner.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya yang berjumlah 85 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini sama dengan jumlah populasi, yaitu 85 responden.

### 3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner terstruktur yang terdiri dari empat bagian, masing-masing mengukur variabel kualitas pelayanan, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Setiap item pernyataan menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 hingga 5, di mana nilai 1 menunjukkan respons sangat tidak setuju dan nilai 5 menunjukkan respons sangat setuju. Kuesioner telah melalui uji validitas menggunakan metode korelasi Pearson dan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha sebelum digunakan dalam pengumpulan data sesungguhnya.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi / Indikator	Skala Pengukuran	Jumlah Item
Kualitas Pelayanan (X1)	Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy	Likert 1-5	15 item
Kepuasan Kerja (X2)	Kompensasi, Supervisi, Rekan Kerja, Kondisi Kerja, Pengembangan Karir	Likert 1-5	12 item
Motivasi Kerja (X3)	Kebutuhan Prestasi, Kebutuhan Afiliasi, Kebutuhan Kekuasaan	Likert 1-5	10 item
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas, Kualitas, Ketepatan Waktu, Kerja Sama, Inisiatif	Likert 1-5	13 item

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.9700>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

### 3.4 Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilaksanakan serangkaian uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas residual menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinieritas dengan memeriksa nilai Variance Inflation Factor (VIF), dan uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser. Uji signifikansi dilakukan baik secara parsial melalui uji-t maupun secara simultan melalui uji-F, dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

## 4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

### 4.1 Karakteristik Responden

Dari keseluruhan 85 kuesioner yang disebar, seluruhnya berhasil dikembalikan dan dinyatakan layak untuk dianalisis, sehingga tingkat respons penelitian ini mencapai 100%. Berdasarkan data demografis yang dikumpulkan, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 54 orang (63,5%), sedangkan responden perempuan berjumlah 31 orang (36,5%). Ditinjau dari kelompok usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 26 hingga 35 tahun, yakni sebanyak 38 orang (44,7%), diikuti kelompok usia 36 hingga 45 tahun sebanyak 27 orang (31,8%). Dari segi pendidikan terakhir, karyawan dengan latar belakang sarjana strata satu mendominasi dengan persentase sebesar 58,8%, sementara diploma tiga sebesar 24,7%, dan pascasarjana sebesar 16,5%. Masa kerja responden sebagian besar berada pada kisaran tiga hingga sepuluh tahun, menandakan bahwa sampel penelitian ini didominasi oleh karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang di perusahaan.

### 4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total masing-masing variabel menggunakan korelasi Pearson. Hasil menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai r-hitung yang lebih besar dari nilai r-tabel (0,213 untuk  $n=85$ ,  $\alpha=5\%$ ), sehingga semua item dinyatakan valid. Sementara itu, uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha menghasilkan nilai di atas 0,700 untuk semua variabel, yang mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kualitas Pelayanan (X1)	0,841	Reliabel
Kepuasan Kerja (X2)	0,823	Reliabel
Motivasi Kerja (X3)	0,809	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,856	Reliabel

### 4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,154, yang berada di atas nilai kritis 0,05, sehingga residual model regresi dapat dinyatakan berdistribusi normal. Uji multikolinieritas menghasilkan nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas sebesar 1,748 untuk kualitas pelayanan, 1,695 untuk kepuasan kerja, dan 1,823 untuk motivasi kerja; ketiganya jauh di bawah ambang batas 10, yang berarti tidak terdapat masalah multikolinieritas. Pengujian heteroskedastisitas dengan uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi di atas 0,05 untuk semua variabel, membuktikan bahwa varians residual bersifat homoskedastis.

### 4.4 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda menghasilkan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 3,124 + 0,287(X1) + 0,341(X2) + 0,318(X3)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 3,124 mengindikasikan nilai kinerja karyawan ketika ketiga variabel bebas bernilai nol. Koefisien regresi kualitas pelayanan sebesar 0,287 berarti setiap peningkatan satu satuan kualitas pelayanan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,287 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Koefisien kepuasan kerja sebesar 0,341 menunjukkan pengaruh yang sedikit lebih besar, sementara koefisien motivasi kerja sebesar 0,318 juga memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap kinerja.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Std. Error	t-hitung	Sig.
(Konstanta)	3,124	0,892	3,502	0,001
Kualitas Pelayanan (X1)	0,287	0,074	3,878	0,000
Kepuasan Kerja (X2)	0,341	0,081	4,210	0,000
Motivasi Kerja (X3)	0,318	0,078	4,077	0,000
R <sup>2</sup> = 0,714   F-hitung = 68,423   Sig. = 0,000				

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya, yang dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 3,878 dan signifikansi sebesar 0,000. Temuan ini sejalan dengan argumen teoritis bahwa lingkungan kerja yang dilengkapi dengan infrastruktur memadai, prosedur yang jelas dan terstruktur, serta dukungan teknis yang responsif akan menciptakan kondisi yang kondusif bagi karyawan untuk mengekspresikan kapasitas terbaik mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh sistem layanan internal yang berkualitas tinggi cenderung mengalami lebih sedikit hambatan dalam menjalankan tugasnya dan dapat mengalihkan fokus mereka sepenuhnya pada pencapaian target kinerja. Hal ini juga didukung oleh temuan Sukatmadiredja (2021) yang menyimpulkan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, menegaskan bahwa sistem dukungan dan pengendalian yang baik dalam organisasi merupakan fondasi penting bagi terciptanya kinerja yang optimal.

Secara praktis, temuan ini mengisyaratkan bahwa investasi perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan internal baik berupa pemutakhiran sarana dan prasarana, penyederhanaan prosedur kerja, maupun peningkatan responsivitas layanan dukungan administratif berpotensi menghasilkan dampak positif yang nyata pada kinerja karyawan secara keseluruhan (Rahmawati & Prasetyo, 2022).

### 4.5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis kedua menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-hitung 4,210 dan nilai signifikansi 0,000. Dari ketiga variabel yang diteliti, kepuasan kerja memiliki koefisien regresi terbesar (0,341), yang menandakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor paling kuat dari kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini. Ini mengindikasikan bahwa aspek-aspek yang membangun kepuasan kerja, mulai dari keadilan dalam pemberian kompensasi, kualitas kepemimpinan, hingga tersedianya peluang pengembangan diri, memiliki dampak yang lebih langsung dan substansial terhadap kinerja dibandingkan variabel lainnya.

Temuan ini konsisten dengan sejumlah penelitian sebelumnya dalam konteks perusahaan jasa di Indonesia, yang secara konsisten menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu determinan terkuat dari kinerja individu (Afrida, Asmara, & Raihan, 2022; Febriani & Indrawati, 2021; Pramana & Sudharma, 2021). Implikasinya, pihak manajemen perlu memberikan perhatian serius pada upaya memelihara dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui program kompensasi yang kompetitif, pengembangan budaya kerja yang suportif, serta sistem penilaian kinerja yang transparan dan berkeadilan (Kasmir, 2018).

### 4.5.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan juga terkonfirmasi, dengan nilai t-hitung 4,077 dan signifikansi 0,000. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk tidak hanya memenuhi standar minimum yang dipersyaratkan, tetapi juga secara proaktif melampaui ekspektasi tersebut. Dalam lingkungan operasional bandara yang penuh dengan tekanan dan tuntutan layanan prima, karyawan yang termotivasi tinggi memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi tekanan serta lebih mampu menjaga konsistensi kualitas kerja. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Dawam, Sari, Wardhani, dan Fatchurrohman (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-hitung sebesar 5,294, yang mengindikasikan bahwa dorongan motivasional merupakan salah satu prediktor terkuat kinerja individu dalam konteks organisasi industri.

Program motivasi yang dirancang dengan baik yang bersifat intrinsik seperti pemberdayaan dan pengakuan prestasi, maupun ekstrinsik seperti bonus kinerja dan fasilitas tambahan dapat menjadi katalisator yang efektif dalam mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kapasitas dan kontribusinya bagi perusahaan (Santoso, 2020; Mulyapradana & Murwatingsih, 2018).

#### 4.5.4 Pengaruh Simultan Ketiga Variabel terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian simultan melalui uji-F menghasilkan nilai F-hitung sebesar 68,423 dengan signifikansi 0,000, yang membuktikan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,714 mengindikasikan bahwa kombinasi kualitas pelayanan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja mampu menjelaskan 71,4% variabilitas yang terjadi pada kinerja karyawan. Nilai ini tergolong tinggi dan bermakna bahwa model yang dibangun dalam penelitian ini memiliki daya prediksi yang cukup kuat.

Sisa 28,6% variasi kinerja yang tidak dijelaskan oleh model kemungkinan besar dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini, seperti kompetensi teknis karyawan, iklim organisasi, gaya kepemimpinan, atau faktor-faktor kontekstual lainnya. Hal ini sekaligus membuka peluang bagi penelitian-penelitian selanjutnya untuk menjajaki variabel-variabel tambahan tersebut guna membangun model yang lebih komprehensif.

#### 5. Kesimpulan Dan Rekomendasi

Berdasarkan serangkaian analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting. Pertama, kualitas pelayanan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya. Kedua, kepuasan kerja merupakan variabel dengan pengaruh terkuat terhadap kinerja karyawan di antara ketiga variabel yang diteliti. Ketiga, motivasi kerja juga memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Keempat, secara simultan, ketiga variabel tersebut bersama-sama menjelaskan 71,4% variabilitas kinerja karyawan, yang menunjukkan kekuatan model prediksi yang cukup solid.

Berdasarkan temuan tersebut, rekomendasi yang dapat diberikan kepada pihak manajemen PT Angkasa Pura Support Cabang Surabaya adalah sebagai berikut. Dari sisi kualitas pelayanan, perusahaan perlu secara berkala mengevaluasi dan memperbarui standar layanan internalnya, memastikan bahwa setiap karyawan mendapat akses yang memadai terhadap sumber daya, informasi, dan dukungan yang dibutuhkan. Dari aspek kepuasan kerja, manajemen perlu mencermati komponen-komponen kepuasan yang dirasakan karyawan melalui survei rutin dan menindaklanjuti hasilnya dengan perbaikan konkret. Adapun untuk meningkatkan motivasi kerja, implementasi program penghargaan karyawan berprestasi, jenjang karir yang jelas, serta program pengembangan kompetensi secara berkelanjutan sangat dianjurkan.

Penelitian ini tidak lepas dari sejumlah keterbatasan. Penggunaan metode survei dengan kuesioner berpotensi menimbulkan bias respons. Selain itu, cakupan penelitian yang terbatas pada satu cabang juga membatasi generalisabilitas temuan. Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk memperluas cakupan geografis, menambahkan variabel mediasi atau moderasi seperti komitmen organisasional atau iklim kerja, serta mempertimbangkan penggunaan metode campuran (mixed methods) guna mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan holistik.

#### Daftar Pustaka

- Afrida, N., Asmara, Y., & Raihan, A. (2022). Dampak kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(1), 45–58.
- Badriyah, M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Pustaka Setia.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2020). *Understanding management* (11th ed.). Cengage Learning.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Febriani, N. M. D., & Indrawati, A. D. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 10(3), 217–236.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2019). *Organizations: Behavior, structure, processes* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Kasmir. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Rajagrafindo Persada.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia* (Cetakan ke-8). Refika Aditama.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Mulyapradana, A., & Murwatiningih. (2018). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pengembangan Humaniora*, 18(2), 89–101.
- Nurchayyo, R., Wahyudhi, I., & Gabriel, D. S. (2019). Characteristics of manufacturing industry and the influence on employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(2), 352–362.

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.9700>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

---

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pramana, I. G. Y., & Sudharma, I. N. (2021). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 10(6), 611–632.
- Rahmawati, A., & Prasetio, A. P. (2022). Analisis pengaruh kualitas pelayanan internal terhadap kinerja karyawan perusahaan BUMN di Jawa Timur. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 23–35.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Santoso, H. (2020). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada perusahaan jasa penerbangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(1), 55–72.
- Supriyanto, A. S., & Troena, E. A. (2021). Pengaruh kecerdasan emosional dan spiritual terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(3), 498–508.
- Widyawati, S. R., & Karwini, N. K. (2020). Pengaruh kualitas pelayanan internal, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan terhadap kinerja organisasi. *Widya Manajemen*, 2(2), 116–128.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Salemba Empat.
- Dawam, P. T. A., Sari, E. T., Wardhani, P. S., & Fatchurrohman, M. (2025). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan insentif terhadap kinerja karyawan di PT. ABC. *KINDAI*, 21(1), 37–46.
- Sukatmadiredja, N. R. (2021). Pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan (studi kasus pada PT. Geo-Enviro Abadi Consultan & Engineering Surabaya). *Media Mahardhika*, 19(3), 421–433.