

**ANALISIS PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*  
TERHADAP *EMPLOYEE PERCEIVED SERVICE QUALITY* DAN  
*AFFECTIVE COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI  
HACHI-HACHI BISTRO SURABAYA**

**Ivan Jemi Artatio, Wahyu Cathlin Handoko, Endo Wijaya Kartika  
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia**

**Abstrak** Berkembang pesatnya industri perhotelan tidak terkecuali dalam penyajian makanan dan minuman yang dimulai dari skala kecil seperti warung-warung sampai yang berskala besar seperti restoran-restoran, dan pelayanan yang diberikan harus tetap diperhatikan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Perceived Service Quality* dan *Affective Commitment* Sebagai Variable mediasi. *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian adalah *Perceived Organizational Support* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*, *Affective Commitment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, *Affective Commitment* adalah variabel yang harus ada antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Perceived Service Quality*.

**Kata kunci** : *Perceived Organizational Support* , *Affective Commitment*, *Employee Perceived Service Quality*.

**Abstract** Hospitality industry is a rapidly growing nowadays, no exception in food service starts from a small scale such as cafes tents up to large-scale like restaurants, and the service must be considered. Therefore this study was conducted to determine the impact of *Perceived Organizational Support* To *Employee Perceived Service Quality* and *Affective Commitment* As Variable mediation. *Structural Equation Modeling Program* (SEM) with *Partial Least Square* method used in this study. The results is *Perceived Organizational Support* positive and significant on the *Affective Commitment*, *Affective Commitment* positive and significant on the *Employee Perceived Service Quality*, *Perceived Organizational Support* positive but not significant on the *Employee Perceived Service Quality*, *Affective Commitment* is variable that must be exists between *Perceived Organizational Support* and *Employee Perceived Service Quality*.

**Keywords** *Perceived Organizational Support* , *Affective Commitment*, *Employee Perceived Service Quality*.

## **PENDAHULUAN**

Fenomena yang ada di daerah Surabaya adalah berkembang pesatnya industri perhotelan tidak terkecuali usaha dalam penyajian makanan dan minuman (*food service*) yang dimulai dari skala kecil seperti warung-warung dan kafe tenda, bisnis makanan berskala menengah seperti depot, rumah makan dan kafe, sampai

dengan bisnis makanan yang berskala besar seperti restoran-restoran di hotel berbintang. Restoran maupun kafe yang mulai bermunculan menggunakan berbagai macam konsep menarik.

Dukungan untuk para karyawan tentunya tidak hanya tentang pelatihan tetapi yang terpenting adalah membuat para pekerja merasa puas terhadap timbal balik dari organisasi tersebut dan juga merasakan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan, sehingga dapat membuat para karyawan bekerja dengan semangat serta dapat membuat para karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya (Brinberg dan Castell 1982).

*Perceived Organizational Support (POS)* akan dipengaruhi oleh berbagai aspek cara perlakuan organisasi untuk karyawannya dan pada gilirannya, akan mempengaruhi interpretasi karyawan akan motif organisasi yang mendasari perlakuan tersebut, hal ini menandakan bahwa karyawan berharap mendapat dukungan organisasi dalam berbagai macam situasi menurut Eisenberger *et al.*, (1986). Eisenberger dan Rhoades telah meninjau lebih dari 70 penelitian pada tahun 2002, dan terbukti bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki hubungan yang kuat dengan *Affective Commitment*.

*Affective commitment (AC)* terbentuk sebagai hasil dari sebuah organisasi berhasil menanamkan keyakinan yang kuat terhadap seorang karyawan untuk mengikuti nilai-nilai dan tujuan dari organisasi sebagai prioritas utama. (Han *et al.*, p. 111). Pada dasarnya *Affective Commitment* dan *Employee Perceived Service Quality* adalah persepsi dari karyawan sendiri. Beberapa studi menunjukkan bahwa *Affective Commitment* mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan (Bycio *et al.*, 1995; Ingram *et al.*, 1989; Luchak & Gellatly, 2007; Meyer *et al.*, 1989; Sager & Johnston, 1989; Vandenberghe *et al.*, 2004).

Kualitas layanan pada dasarnya adalah upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan (Tjiptono, 2007, p.83).

Hachi – Hachi Bistro adalah salah satu restoran Jepang yang terbesar di Surabaya. *Outlet*-nya sudah mencapai 4 *outlet* dan menyebar di Surabaya timur, Surabaya barat, dan Surabaya tengah. Tetapi untuk penelitian ini, hanya 3 *outlet* yang diijinkan untuk diteliti.

Berdasarkan wawancara dengan karyawan Hachi – Hachi Bistro, para karyawan kebanyakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Para karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa pihak organisasi memberikan dukungan yang sangat baik bagi para pekerjanya. Komitmen tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara yang mengatakan bahwa karyawan ingin terus berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi Hachi-Hachi Bistro.

## **TEORI PENUNJANG**

### ***Perceived Organizational Support***

Persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support (POS)* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002, p.698). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas dirinya dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi

tersebut. Hal tersebut yang juga akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002, p.702).

Rhoades dan Eisenberger (2002, p.699) merekomendasikan yang lebih sederhana lagi menjadi 8 item.

Berikut adalah delapan poin item atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *Perceived Organizational Support*, yaitu:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan  
Sejauh mana organisasi menghargai pekerjaan dan peran dari karyawan dalam sebuah pekerjaan. Salah satu contoh kontribusi penting karyawan adalah dalam bentuk penyampaian ide. Setelah karyawan memberikan ide tersebut bagaimana organisasi menanggapi dan menindaklanjuti ide tersebut.
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.  
Tidak jarang karyawan dalam sebuah organisasi memberikan usaha lebih dari yang diwajibkan, dari hal tersebut organisasi akan memberikan ekstra juga kepada karyawan tersebut, seperti terpilih menjadi *employee of the week*, kenaikan pangkat, kenaikan gaji
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.  
Seberapa dalam organisasi memperhatikan keluhan karyawan, mendengarkan apa yang telah karyawan alami dan menerima masukan dari para karyawan
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.  
Peduli tentang kesejahteraan karyawan dapat dilakukan oleh organisasi, seperti memberikan peralatan yang memadai untuk kelangsungan kerja para karyawan, memberikan asuransi kepada karyawan yang bekerja.
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.  
Sebuah kesalahan dalam pekerjaan adalah hal yang wajar dan akan sering ditemui pada pribadi masing-masing karyawan, akan tetapi pihak organisasi harus tetap memantau kinerja para karyawan, jika memang tidak sesuai standart yang sudah di berikan kepadanya maka pihak organisasi harus menegur karyawan tersebut agar dapat memperbaiki kinerja para karyawan
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.  
Organisasi memperhatikan dan mengevaluasi sampai mana para karyawannya merasa puas akan pekerjaan yang diberikan organisasi kepada para karyawannya.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.  
Banyak organisasi yang memberikan support pada para karyawan yang bekerja padanya salah satu support yang dapat diberikan adalah perhatian yang besar terhadap karyawan, seperti kesehatan keluarga karyawan.
8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.  
Kemajuan sebuah organisasi akan muncul dari sebuah pencapaian yang dihasilkan para karyawan. Tetunya pihak organisasi memiliki rasa bangga memiliki para karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut.

### ***Affective Commitment***

*Affective Commitment* merupakan salah satu komponen dari *Organizational Commitment*. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu serta tujuan-tujuannya, berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional adalah suatu nilai personal, dimana seringkali komitmen organisasional mengacu kepada loyalitas terhadap perusahaan atau komitmen terhadap perusahaan. Meyer dan Allen (1991, p.61) membagi *organizational commitment* menjadi 3 komponen yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, *Normative Commitment*.

*Continuance Commitment* adalah keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana karyawan berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan bagi diri karyawan sendiri (Meyer dan Allen, 1991, p.77). *Normative Commitment* didefinisikan sebagai suatu perasaan dari karyawan tentang kewajiban (*obligation*) untuk bertahan dalam organisasi menurut Meyer dan Allen (1990, p.61). *Affective Commitment* menunjukkan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, pemilikan, kebanggaan, kebahagiaan.

*Affective Commitment* didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, *affection*, karena sepakat terhadap tujuan organisasi (Meyer *et al.*, 1991, p. 45).

Menurut He (2008, p. 25) terdapat indikator dari *Affective Commitment*, indikator tersebut adalah :

- a. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi  
Rasa dimana para karyawan menganggap pekerjaan yang dilakukan bukan hanya sebagai rutinitas semata melainkan melakukan pekerjaan dengan senang hati dan tidak terpaksa.
- b. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi  
Karyawan sudah memiliki pemikiran bahwa diri karyawan dengan organisasi memiliki hubungan saling ketergantungan yang kuat.
- c. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain  
Karyawan akan membicarakan tentang hal positif dari organisasi kepada setiap orang, dan karyawan tersebut bangga akan hal itu.
- d. Terikat secara emosional dengan organisasi  
Karyawan berfikir bahwa organisasi membutuhkannya dan karyawanpun membutuhkan organisasi.
- e. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun  
Sebuah kehormatan jika mempunyai kesempatan bekerja dan berjuang sampai akhir dengan organisasi tersebut
- f. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi  
Bertukar pikiran dengan orang lain diluar organisasi mengenai organisasi tersebut adalah sebuah kesenangan secara pribadi bagi para karyawan

### ***Employee Perceived Service Quality***

Pelayanan atau *service* dari seorang karyawan di industri jasa bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Kinerja yang diberikan oleh karyawan dapat dinilai atau dilihat dari kualitas

layanan yang disampaikan.). Tetapi muncul sebuah argumen yang baru bahwa *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* lebih secara langsung dan lebih cocok untuk menilai kualitas maupun peran seorang karyawan, sejak sebuah persepsi mempengaruhi sebuah perilaku (Steers dan Porter, 1991).

Dari kelima dimensi tersebut kemudian dijabarkan lagi menjadi beberapa indikator (He, 2008, p. 69), yaitu :

1. Penampilan fisik dari fasilitas  
Penampilan dari lingkungan kerja karyawan (contohnya : meja, kursi, dan lantai) tidak kalah penting dengan penampilan atau *grooming* dari karyawan.
2. Penampilan dari karyawan  
*Grooming* merupakan hal mendasar namun sangat penting untuk diperhatikan, bagaimana seorang karyawan bisa menjaga kebersihan dan kerapian diri karyawan masing-masing.
3. Komitmen untuk membantu menyelesaikan masalah konsumen  
Sebagai karyawan harus bisa peduli dengan konsumen. Apabila konsumen menemui masalah, misalnya kebingungan untuk memilih menu makanan karyawan bisa membantu memecahkan masalah tersebut dengan memberikan beberapa saran.
4. Memberikan pelayanan yang tepat sesuai dengan prosedur  
Tentunya di sebuah organisasi telah menetapkan *Standard Operational Procedure (SOP)* masing-masing, dan sebagai karyawan menjalankan *SOP* tersebut merupakan sebuah kewajiban yang harus dijalankan dengan baik.
5. Memberikan layanan yang cepat (meminimalkan waktu konsumen untuk menunggu)  
Menjadi karyawan yang baik harus bisa memanfaatkan waktu dengan seefektif dan seefisien mungkin. Dengan bergerak cepat dan tidak bermalasan dapat sangat membantu kecepatan penyampaian produk maupun jasa dalam sebuah organisasi.
6. Kesadaran karyawan untuk membantu konsumen  
Sebagai seorang karyawan terutama yang bergerak di bidang jasa, kepekaan merupakan hal yang penting. Misalnya apabila melihat tamu yang kebingungan mencari sesuatu atau membutuhkan sesuatu, karyawan dapat langsung menawarkan bantuan bukan hanya memandangi tamu yang kebingungan tersebut.
7. Kesopanan dari karyawan  
Kesopanan adalah hal yang sangat penting yang harus diperhatikan di dalam dunia jasa. Tanpa perlakuan yang sopan dari karyawan, konsumen berhak untuk menindaklanjutinya.
8. Kemampuan karyawan untuk menjawab pertanyaan  
Penguasaan akan *product knowledge* tidak perlu diragukan lagi kepentingannya. Tanpa *product knowledge*, karyawan akan kesulitan untuk menjawab pertanyaan yang dilontarkan oleh konsumen.
9. Kemampuan karyawan untuk memenuhi kebutuhan konsumen  
Sebagai seorang karyawan berkewajiban untuk memenuhi kebutuhan konsumen, misalnya : konsumen harus mendapatkan produk ataupun jasa (pelayanan) dengan baik, kemudian memperoleh perlakuan yang tepat dan tidak mengecewakan.

## **METODE PENELITIAN**

## **Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif eksplanatif yang mana tujuan penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh sebuah variabel terhadap variabel lainnya, dan data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner. Penelitian kuantitatif menekankan penelitian dengan data-data numerial atau angka-angka yang kemudian diolah dengan metode statistik

## **Populasi dan Sampel**

Sampel menurut Sugiyono (2004, p. 72) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel merupakan sebuah bagian yang berguna bagi tujuan penelitian dan juga aspek-aspeknya. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode sensus. Metode sensus adalah metode yang menggunakan jumlah populasi dengan jumlah sampel yang sama, atau meneliti seluruh elemen yang berada di wilayah penelitian (Arikunto, 2002, p. 108). Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 37 karyawan yang berada di bagian *service* atau *server*, juga termasuk manajer dan *supervisor*.

## **Metode dan Teknik Penelitian Data**

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner. Kuisisioner pada penelitian ini merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang bekerja di Hachi-Hachi Bistro Surabaya dengan harapan karyawan akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.

## **Definisi Operasional Variabel**

### *1. Perceived Organizational Support*

Persepsi karyawan Hachi – Hachi Bistro terhadap dukungan yang telah diberikan oleh Hachi – Hachi Bistro kepada para karyawan.

Variabel ini diukur dengan indikator :

- a) Hachi-Hachi menghargai masukan-masukan atau ide karyawan kemudian menindaklanjutinya
- b) Hachi-Hachi berterima kasih kepada karyawan ketika bekerja melebihi tugas yang diberikan
- c) Hachi-Hachi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan, kemudian memberikan solusi
- d) Hachi-Hachi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan
- e) Hachi-Hachi akan memberitahu atau menegur karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
- f) Hachi-Hachi memperhatikan kenyamanan karyawan dalam melakukan tugas
- g) Hachi-Hachi memberikan perhatian yang besar terhadap saya
- h) Hachi-Hachi merasa ikut berempati ketika karyawan berhasil dalam melakukan pekerjaan

### *2. Affective Commitment*

Komitmen dari para karyawan Hachi – Hachi Bistro secara mendalam terhadap restoran tempat dimana karyawan tersebut bekerja.

Variabel ini diukur dengan indikator :

- a) Karyawan memiliki makna yang mendalam secara pribadi (melakukan pekerjaan bukan hanya sekedar rutinitas semata, karena merasa adanya ikatan emosional dengan organisasi)
- b) Karyawan sudah memiliki pemikiran bahwa diri karyawan dengan organisasi memiliki hubungan saling ketergantungan yang kuat.
- c) Karyawan bangga membicarakan tentang hal positif dari organisasi kepada setiap orang.
- d) Karyawan merasa mempunyai perasaan saling memiliki dengan organisasi.
- e) Karyawan senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun
- f) Karyawan merasa senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi

3. *Employee Perceived Service Quality*

Persepsi karyawan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen di Hachi – Hachi Bistro.

Variabel ini diukur dengan indikator :

- a) Karyawan merasa menjaga fasilitas-fasilitas organisasi dengan baik
- b) Karyawan memperhatikan penampilan diri karyawan sendiri
- c) Karyawan berkomitmen untuk membantu menyelesaikan masalah konsumen
- d) Karyawan merasa telah memberikan pelayanan yang tepat sesuai dengan prosedur
- e) Karyawan memberikan layanan yang cepat (meminimalkan waktu konsumen untuk menunggu)
- f) Karyawan mempunyai kesadaran untuk membantu konsumen saat konsumen terlihat kebingungan atau membutuhkan sesuatu
- g) Karyawan merasa telah memberikan pelayanan dengan sopan kepada konsumen
- h) Karyawan merasa telah menjawab pertanyaan konsumen dengan baik mengenai *product knowledge*
- i) Karyawan merasa telah memenuhi kebutuhan konsumen dengan memberikan pelayanan yang baik.

## TEKNIK ANALISA DATA

Teknik analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) untuk menjawab rumusan masalah. Dalam menggunakan *Partial Least Square* (PLS) ini, ada beberapa langkah yang harus dilakukan, yang pertama adalah merancang *inner model*, merancang *outer model*, mengkontruksi diagram jalur, mengkonstruksi diagram jalur ke system persamaan, estimasi (koefisien jalur, loading, dan weight), Evaluasi *Goodness-of-fit*, dan pengujian hipotesis (Kurnia, 2011).

### ***Goodness-of-Fit Outer Model***

Dengan *goodness-of-fit outer model*, dapat diketahui validitas dan reliabilitas instrument. Apabila apa yang diinginkan dalam sebuah penelitian dan dapat diungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat, berarti instrument tersebut dikatakan valid. *Partial Least Square* (PLS) dilakukan dengan *goodness-of-fit outer model*. Model tersebut dievaluasi menggunakan *convergent validity*

juga *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator.

### 1. *Convergent validity*

*Convergent validity* merupakan sebuah pengukuran yang digunakan untuk mengukur antara skor indikator dengan variabel laten atau variabel yang tidak bisa diukur, misalnya : *Perceived Organizational Support*, *Affective Commitment*, dan *Employee Perceived Service Quality*. Dalam penelitian ini, *loading factor* yang digunakan adalah 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup pada penelitian tahap awal ini.

### 2. *Discriminant validity*

*Discriminant validity* merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Dibandingkan antara nilai dari *square root average variance extracted* (akar AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk untuk mengukur *discriminant validity* tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Apabila dalam penelitian ini dilakukan perhitungan kemudian nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,5.

### 3. *Composite reliability*

*Composite reliability* menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*, sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7, walaupun bukan merupakan standar absolut.

## ***Goodnes-of-Fit Inner Model***

*Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory)* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. *Stone-Geisser Q-square test* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.. Uji t merupakan pengujian hipotesis. Bilamana diperoleh *p-value*  $\leq 0,05$  (alpha 5 %), maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada *outter model* signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Sedangkan bilamana hasil pengujian pada *inner model* adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

Dalam menilai model dengan *Partial Least Square (PLS)* dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006). Di

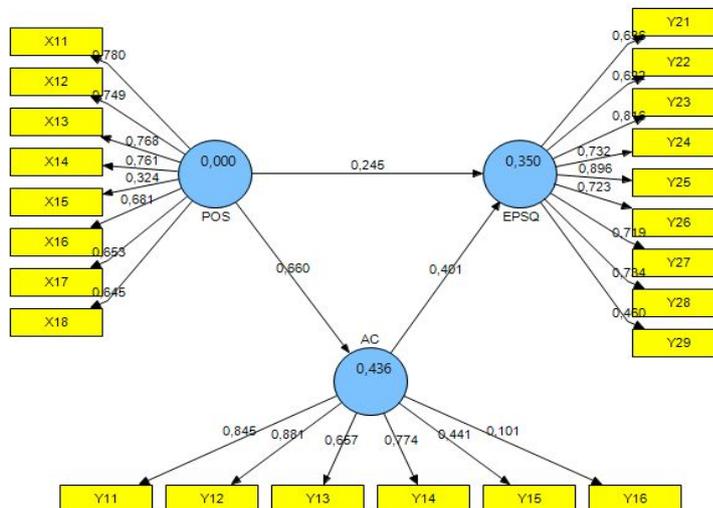
samping melihat nilai *R-square*, model *Partial Least Square* (PLS) juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

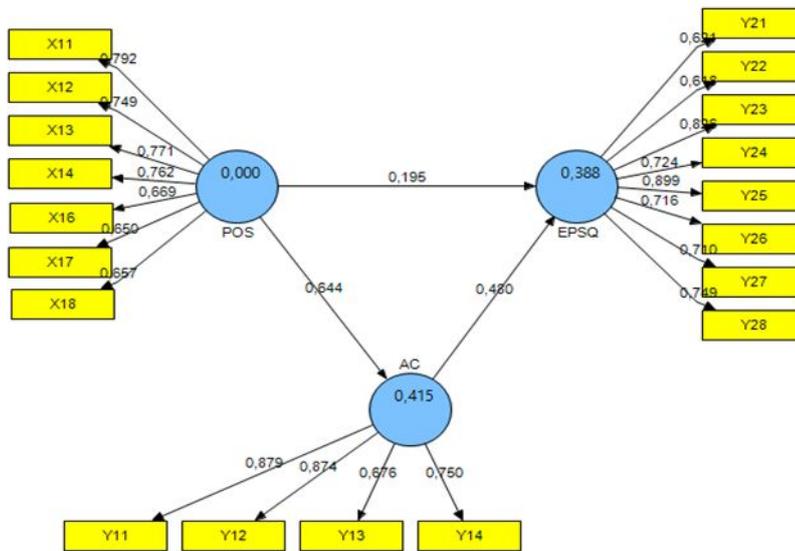
### Analisa Data Responden

Diketahui bahwa sebagian besar responden yang menjadi sampel penelitian adalah berjenis kelamin pria dengan jumlah 28 orang (75,5%) dan yang berjenis kelamin wanita dengan jumlah 9 orang (24,3%) serta sebagian besar responden yang menjadi sampel penelitian adalah yang berumur 20-35 tahun sebanyak 16 orang (43,2%). Kemudian responden yang berumur 26-30 tahun sebanyak 10 orang (27,3%), sedangkan responden dengan umur diatas 30 tahun berjumlah 8 (21,6%). Dan yang paling sedikit frekuensinya adalah responden dengan usia dibawah 20 tahun yaitu berjumlah 3 orang (8,1%). Responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK mendominasi yaitu dengan jumlah 35 orang (94,6%). Sedangkan D3 maupun S1 masing-masing berjumlah 1 orang (2,7%). Sebagian besar responden telah bekerja di Hachi-Hachi Bistro selama 1 hingga 3 tahun sebanyak 17 orang (45,9%). Kemudian responden yang bekerja selama lebih dari 10 tahun sebanyak 9 orang (24,3%). Untuk responden yang bekerja selama 7 hingga 9 tahun sebanyak 5 orang (13,5%). Dan yang bekerja selama 4 hingga 6 tahun adalah 5 orang (13,5%). Terakhir dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun adalah 1 orang (2,7%).

### Outer Model



Setelah melakukan perhitungan menggunakan PLS didapatkan hasil terdapat beberapa indikator yang tidak valid, indikator yang tidak valid tersebut akan di drop karena nilai dari indikator tersebut  $< 0.5$ . Indikator yang akan di drop adalah 1 indikator dari *Perceived Organizational Support*, 2 indikator dari *Affective Commitment* dan 1 indiator dari *Employee Perceived Service Quality*.



### *Convergent Validity*

	<i>Affective Commitment</i>	<i>Employee Perceived Service Quality</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>
X11	0,5296	0,4457	<b>0,7916</b>
X12	0,3566	0,4169	<b>0,7485</b>
X13	0,4426	0,3008	<b>0,7708</b>
X14	0,4444	0,4468	<b>0,7615</b>
X16	0,4015	0,182	<b>0,6691</b>
X17	0,5931	0,2662	<b>0,6496</b>
X18	0,4473	0,4262	<b>0,6571</b>
Y11	<b>0,8788</b>	0,5793	0,5577
Y12	<b>0,8737</b>	0,4977	0,7033
Y13	<b>0,6762</b>	0,4571	0,3085
Y14	<b>0,7498</b>	0,3873	0,4041
Y21	0,2515	<b>0,6214</b>	0,3402
Y22	0,531	<b>0,6182</b>	0,2863
Y23	0,605	<b>0,8257</b>	0,5705
Y24	0,2696	<b>0,7245</b>	0,3515
Y25	0,5145	<b>0,8992</b>	0,3854
Y26	0,3766	<b>0,7163</b>	0,299
Y27	0,2006	<b>0,7102</b>	0,3368
Y28	0,5345	<b>0,7487</b>	0,3255

Berdasarkan nilai *cross loading* di atas, semua indikator pada variabel *Perceived Organizational Support*, *Affective Commitment*, dan *Employee Perceived Service Quality* memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar dari 0.50. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator telah memiliki *convergent validity* yang baik. Semakin besar nilai *cross loading* menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh indikator tersebut juga semakin tinggi.

### Discriminant Validity

	AVE
<i>Affective Commitment</i>	0,6388
<i>Employee Perceived Service Quality</i>	0,5452
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,5232

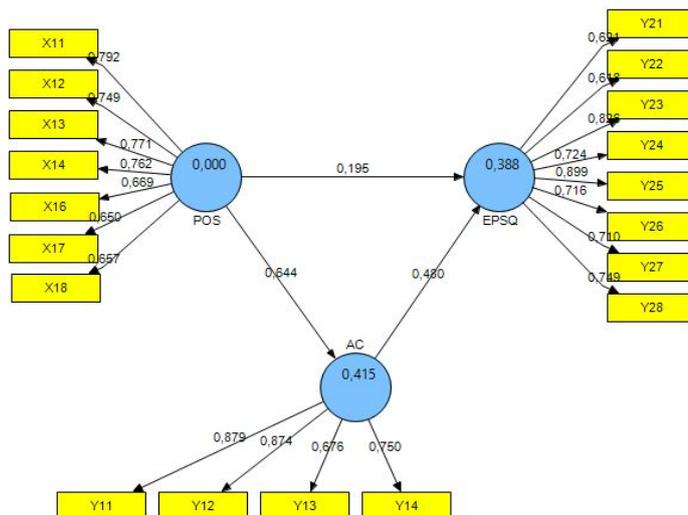
Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai AVE diatas 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

### Composite Reliability

	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
<i>Affective Commitment</i>	0,8749	0,8096
<i>Employee Perceived Service Quality</i>	0,9043	0,8805
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,8842	0,8469

*Composite reliability* adalah baik jika nilainya diatas 0.70. Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *composite reliability* untuk variabel *Perceived Orgaizational Support*, *Affective Commitment*, dan *Employee Perceived Service Quality* sudah memiliki nilai yang lebih besar dari 0.70. Dengan demikian di dalam model struktural variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

### Inner Model



Dari data di atas didapatkan nilai *R-Square* bahwa variabel *Affective Commitment* dipengaruhi *Perceived Organizational Support* sebesar 41,5% dan variabel *Employee Perceived Service Quality* dipengaruhi *Perceived Organizational Support* dan *Affective Commitment* sebesar 38,8%.

### ***Q-Square***

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R^2 \text{ affective commitment}) \times (1 - R^2 \text{ employee perceived service quality}) \\ &= 1 - (1 - 0,4153) \times (1 - 0,3885) \\ &= 1 - 0,3575 \\ &= 0,6425 \end{aligned} \tag{4.2}$$

Nilai *Q-Square* mendekati nilai 1 sehingga dapat dinyatakan model struktural juga fit dengan data. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua variabel indikator valid dan reliabel. Nilai *Q-Square* pada penelitian ini adalah sebesar 0,6425 yang menunjukkan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan *Affective Commitment* dan *Employee Perceived Service Quality* pada Hachi-Hachi Bistro terbukti baik.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<i>Affective Commitment -&gt; Employee Perceived Service Quality</i>	0,4798	0,4810	0,1196	0,1196	4,0131
<i>Perceived Organizational Support -&gt; Affective Commitment</i>	0,6444	0,6614	0,0432	0,0432	14,9104
<i>Perceived Organizational Support -&gt; Employee Perceived Service Quality</i>	0,1946	0,2062	0,1201	0,1201	1,6210

### **Uji Hipotesis**

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment*  
Hasil perhitungan *inner weight* pada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment* menunjukkan nilai T hitung sebesar 14,9104 yang lebih besar daripada 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment* dengan begitu berarti Hipotesis 1 diterima..
2. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Perceived Service Quality*.  
Hasil perhitungan *inner weight* pada pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Perceived Service Quality* menunjukkan nilai T hitung sebesar 4,0131 yang lebih besar daripada 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Affective Commitment* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, dengan begitu berarti Hipotesis 2 diterima.
3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Perceived Service Quality*

Hasil perhitungan *inner weight* pada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Perceived Service Quality* menunjukkan nilai T hitung sebesar 1,6210 yang lebih kecil daripada 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*.

4. *Affective Commitment* sebagai Variabel Mediasi antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Perceived Service Quality*

Dari hasil penelitian dan pembagian kuisioner dapat ditemukan hasil yang tidak dapat mendukung hipotesis 4 dimana *Affective Commitment* tidak berfungsi sebagai variabel mediasi antara *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Perceived Service Quality*. *Affective Commitment* adalah variabel yang harus ada untuk memberikan pengaruh dari *Perceived Organizational Support* ke *Employee Perceived Service Quality*.

### **Pembahasan**

Dari data kuisioner yang diperoleh didapatkan hasil bahwa karyawan menganggap Hachi – Hachi Bistro memberikan dukungan yang paling berarti berupa perhatian yang diberikan oleh manager bahkan *owner* yaitu memberi tahu jika ada pekerjaan yang kurang baik yang dilakukan oleh para karyawan sehingga para karyawan dapat mengetahui dan memperbaiki kinerja yang kurang baik. Menurut para karyawan yang bekerja di Hachi – Hachi Bistro dukungan yang diberikan oleh Hachi - Hachi Bistro sangatlah besar, persepsi karyawan ini berpengaruh kepada kecintaannya kepada Hachi – Hachi Bistro.

Ikatan sosial emosional yang baik membuat *Employee Perceived Service Quality* yang dimiliki oleh karyawan Hachi – Hachi menjadi sangat baik, dibuktikan dengan rata – rata dari *Employee Perceived Service Quality* didalam hasil kuisioner adalah yang tertinggi diantara variabel yang lain. Akan tetapi terkait dengan masyarakat Indonesia yang sangat sulit untuk menilai dirinya sendiri hasil yang didapat juga bisa dikarenakan tingkat kepercayaan diri yang terlalu tinggi dari para karyawan Hachi – Hachi Bistro, sehingga harus benar – benar representatif.

Selain melihat pengaruh terhadap *Affective Commitment*, kita juga melihat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Perceived Service Quality*. Pengaruhnya adalah positif tetapi tidak signifikan. Hal ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian dari He (2008) yang mengatakan bahwa tidak ada pengaruh langsung dari *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Perceived Service Quality* hanya ada pengaruh tidak langsung.

Karyawan dengan *Affective Commitment* yang kuat, akan bekerja keras dan memberikan kemampuan terbaiknya juga akan bertahan lebih lama dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *Affective Commitment* rendah (Meyer & Allen, 1991, 1997). Para karyawan Hachi – Hachi Bistro memiliki kecintaan yang cukup mendalam terhadap pekerjaannya. Dari hasil kuisioner yang didapat membuktikan bahwa para karyawan bekerja di Hachi – Hachi Bistro tidak hanya sebagai rutinitas semata, melainkan para karyawan merasa memiliki ikatan dengan Hachi – Hachi Bistro. Para karyawan juga bangga menceritakan hal – hal positif tentang Hachi – Hachi Bistro kepada orang lain. Hal ini membuktikan bahwa para karyawan memiliki *Affective Commitment* yang baik.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*
2. *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*
3. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*.
4. *Affective Commitment* terbukti sebagai variabel yang harus ada diantara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Perceived Service Quality*.

### Saran

1. Bagi Hachi-Hachi Bistro untuk tetap mempertahankan memberi perhatian kepada para karyawan, sebenarnya Hachi-Hachi Bistro sudah cukup baik dalam memperhatikan karyawan dilihat dari jawaban kuisioner yang disebar tetapi lebih baik lagi untuk tetap dipertahankan supaya para karyawan lebih merasa memiliki ikatan emosional dengan Hachi-Hachi Bistro.
2. Bagi Hachi-Hachi Bistro untuk tetap menghargai dan merasa bangga akan pekerjaan lebih yang karyawan lakukan dan mengapresiasi hasil yang diberikan karyawan, supaya karyawan merasa didukung sepenuhnya oleh Hachi-Hachi Bistro.
3. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya untuk lebih memperhatikan responden yang berkaitan dengan penelitian supaya nantinya hasil yang ada benar-benar representatif. Serta memiliki responden yang lebih meluas agar data yang telah dikumpulkan lebih terpercaya.
4. Bagi karyawan, hendaknya dalam bekerja untuk tetap menjaga hubungan baik dengan Hachi-Hachi Bistro supaya terbentuk komitmen yang semakin kuat dengan Hachi-Hachi Bistro yang juga telah memberikan dukungan dan menimbulkan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan.

### Daftar Referensi

- Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Brinberg, D., & Castell, C. (1982). A resources exchange theory approach to interpersonal interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(8), 260-269.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 500-507.
- He, Ping., (2008). An Investigation of the Antecedents and Consequences of Affective Commitment in a U.S. Hospitality Organization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
- Kurnia, N. (2011). *Model hubungan tactic knowledge dan kinerja individu pada balai riset dan standarisasi industri* (TA No. 0806367355/TI/2006). Unpublised Undergraduate Thesis, Universitas Indonesia, Depok.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A *Three Component Conceptualization of organizational commitment*. *Human resource management review*, 1: 61-89.
- Meyer, J. and Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*. London, Sage.

Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta, CV.  
Tjiptono, F. (2007), *Strategi Pemasaran Edisi ke dua*. Yogyakarta : Andi.