

ANALISA PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS)* TERHADAP *EMPLOYEE PERCEIVED SERVICE (EPSQ) QUALITY* DENGAN MEDIASI *AFFECTIVE COMMITMENT (AC)* PADA RESTORAN “X” DI SURABAYA

**Apricilia Laksmi Dewi, Deborah Octavia Chandra, Agustinus Nugroho
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia**

Abstrak Berkembangnya industri makanan tidak hanya memperhatikan penyajian makanan dan minuman tetapi juga kualitas layanan yang diberikan harus tetap diperhatikan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Perceived Service Quality* dengan mediasi *Affective Commitment*. *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 tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*.

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

Abstract The development of the food industry is not only giving attention on the presentation food and drink, but also the service quality that provided to customer. Therefore, this research was conducted to analyze the impact of *Perceived Organizational Support* towards *Employee Perceived Service Quality* with *Affective Commitment* as the mediator. SEM and PLS is the method used for this research. The results of this research are *Perceived Organizational Support* has positive and significant affection towards *Affective Commitment*, *Affective Commitment* affects positively but not significantly towards *Employee Perceived Service Quality*, and *Perceived Organizational Support* affects positively and significantly towards *Employee Perceived Service Quality*.

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

PENDAHULUAN

Saat ini bisnis makanan menjadi salah satu bisnis yang banyak diminati oleh masyarakat, karena selain menghasilkan keuntungan yang tinggi, makanan juga menjadi kebutuhan pokok bagi setiap orang. Namun perlu disadari juga bahwa para konsumen yang memilih restoran sebagai tempat makan tidak hanya memperhatikan kualitas dari makanan tersebut tetapi juga kualitas pelayanan yang diberikan. Hal inilah yang perlu dilakukan oleh setiap restoran untuk memiliki keunggulan kompetitif, baik dari kualitas makanan yang mereka tawarkan dan juga dari kualitas pelayanan yang karyawan berikan. Hoffman dan Bateson (2006) mengatakan bahwa kualitas layanan adalah sebuah sikap yang dibentuk dari evaluasi jangka panjang dari sebuah perusahaan yang tercermin dalam perilaku

setiap pekerjaanya.

Perceived Organizational Support (POS) merupakan dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dengan adanya *Perceived Organizational Support (POS)* yang diberikan organisasi kepada karyawan menjadikan karyawan merasa lebih puas dan lebih berkomitmen dengan pekerjaannya (Eisenberger *et al.*, 2001).

Affective Commitment (AC) merupakan proses sikap dimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi dengan mempertimbangkan kesesuaian antara nilai dan tujuannya dengan nilai dan tujuan organisasi. *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 (Kartika, 2011). *Affective Commitment (AC)* yang timbul dalam diri karyawan cenderung membantu organisasi untuk memberikan layanan yang berkualitas (Allen & Grisaffe, 2001). Kualitas layanan dapat dinilai dari hubungan antara manajemen, persepsi karyawan dan ekspektasi dari konsumen (Hoffman and Bateson, 2006).

Restoran “X” merupakan restoran yang sudah lebih dari 10 tahun berdiri dan memiliki nama yang cukup terkenal di Kota Surabaya. Sampai dengan hari ini, restoran “X” terus bekerja keras dalam perkembangan menu dan layanan kualitas yang terbaik, sehingga menjadikan restoran “X” sebagai sebuah ikon restaurant *Chinese food* ternama di Kota Surabaya yang terbagi menjadi 6 lokasi, Jakarta 2 lokasi, Bali, Medan, dan akan terus berkembang.

Berdasarkan hasil wawancara, saat ini restoran “X” masih terus berusaha mengembangkan kualitas layanan yang terbaik. Layanan yang diberikan bukan hanya tempat dan suasana tetapi juga dinilai dari bagaimana layanan yang diberikan oleh karyawannya. Pelayanan yang diberikan oleh karyawan bersumber dari seberapa besar komitmen yang dimiliki karyawan. Dengan adanya karyawan yang bekerja lebih dari dua tahun, menunjukkan adanya indikasi bahwa karyawan dari restoran “X” memiliki komitmen dalam bekerja. Peneliti mencoba untuk melakukan wawancara dengan karyawan mengenai alasan mengapa karyawan tersebut tetap bekerja di restoran “X”. Berdasarkan hasil wawancara, alasan karyawan tetap bekerja restoran “X” adalah karena karyawan tersebut memang membutuhkan pekerjaan tersebut untuk memenuhi kebutuhan finansialnya, namun beberapa diantara karyawan tersebut, mengatakan bahwa mereka senang dengan pekerjaannya saat ini dan menganggap restoran “X” sudah seperti bagian dari aktivitas sehari – harinya. Dugaan sementara yang dapat diambil yaitu bahwa karyawan dari restoran “X” memiliki *Affective Commitment (AC)*. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan He (2008) dimana salah satu indikator *Affective Commitment (AC)* yang dipakai adalah perasaan senang. Selain itu dari hasil wawancara, karyawan juga mengatakan bahwa restoran “X” memberikan dukungan terhadap karyawannya. Salah satu bentuk *Perceived Organizational Support (POS)* yang karyawan dapatkan yaitu perhatian yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya. Misalnya, ketika ada karyawan yang sakit, rekan kerja dan *supervisor* atau manajer berusaha meluangkan waktunya untuk menjenguk dan membawa bingkisan atau sumbangan. Bentuk perhatian tersebut

menunjukkan bahwa karyawan merasa telah didukung oleh perusahaan.

Dapat dikatakan bahwa dengan adanya *Perceived Organizational Support (POS)*, membuat karyawan dari restoran “X” menjadi lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Meyer *et al.*, (2002) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki korelasi paling kuat terhadap *Affective Commitment (AC)*, apabila sebuah organisasi ingin memiliki karyawan dengan *Affective Commitment (AC)* yang tinggi maka organisasi harus menunjukkan komitmen terlebih dahulu dengan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif. Mohr & Bitner (1995, p. 241) juga mengatakan bahwa dengan adanya *Perceived Organizational Support (POS)* maka *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* akan ikut meningkat. Itu berarti, semakin baik persepsi karyawan terhadap *Perceived Organizational Support (POS)*, semakin peka juga para karyawan untuk membalas dan menolong organisasi tersebut untuk menjadi semakin meningkat dengan memberikan pelayanan yang terbaik tanpa ada paksaan dari diri karyawan.

Menurut teori yang sudah disebutkan diatas, seharusnya ketika karyawan memiliki komitmen yang timbul dari adanya *Perceived Organizational Support (POS)* akan mempengaruhi peningkatan kualitas layanan. Namun, akhir – akhir ini banyak perubahan yang terjadi seiring berjalannya waktu, terlihat dari hasil observasi dengan konsumen restoran “X” yang menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh karyawan restoran “X” dinilai menurun. Hal ini bertolak belakang dengan teori yang ada karena *Perceived Organizational Support (POS)* yang diberikan oleh restoran “X” dan komitmen yang timbul dari karyawan restoran “X” tersebut tidak membuat kualitas layanan restoran “X” menjadi lebih baik. Berdasarkan fenomena yang terjadi pada restoran “X” saat ini, peneliti ingin meneliti sejauh mana *Perceived Organizational Support (POS)* mempengaruhi *Affective Commitment (AC)* karyawan dan apakah komitmen tersebut berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan restoran “X” Surabaya.

TEORI PENUNJANG

Perceived Organizational Support

Perceived Organizational Support (POS) mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan karyawan. *Perceived Organizational Support (POS)* ditemukan memiliki pengaruh penting terhadap kinerja (Krishnan & Mary, 2012). *Perceived Organizational Support (POS)* yang dimaksud dapat berupa penghargaan kontribusi karyawan, mendengarkan keluhan, perasaan bangga akan hasil kinerja atau prestasi karyawan serta memenuhi kebutuhan karyawan. Dengan adanya *Perceived Organizational Support (POS)* yang diberikan organisasi kepada karyawan menjadikan karyawan merasa lebih puas dan lebih berkomitmen dengan pekerjaannya (Eisenberger *et al.*, 2001).

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

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
3. Organisasi memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.

5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

Affective Commmitment

Menurut Meyer, Allen & Smith (1993), *Affective Commitment* merupakan ikatan emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dalam organisasi. Dalam penelitian Meyer *et al.*, (2002) mengatakan bahwa komitmen tersebut timbul karena difasilitasi oleh pengalaman kerja yang diberikan oleh organisasi. Dalam konteks layanan, *Affective Commitment (AC)* yang timbul dalam diri karyawan cenderung membantu organisasi untuk memberikan layanan yang berkualitas (Allen & Grisaffe, 2001). Eisenberger *et al.*, (2001) menggambarkan bahwa *Affective Commitment (AC)* sebagai suatu kecenderungan untuk terikat dalam aktivitas organisasi secara konsisten sebagai hasil dari akumulasi investasi yang hilang jika aktivitasnya dihentikan. Dari beberapa definisi *Affective Commitment* di atas menunjukkan adanya keterikatan psikologis (*psychological attachment*) individu dan organisasinya, sehingga individu yang sangat komit terhadap organisasinya, akan melibatkan dirinya secara mendalam pada aktivitas organisasi dan menikmati setiap kegiatan dalam organisasi. Dengan kata lain, ini berarti seseorang bertahan di organisasi karena mereka memang menginginkannya (*want to*).

Berikut merupakan indikator dari *Affective Commitment* (He, 2008, p. 25):

- a. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi
- b. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi
- c. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain
- d. Terikat secara emosional dengan organisasi
- e. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun
- f. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi

Employee Perceived Service Quality

Parasuraman *et al.*, (1988) mendefinisikan persepsi kualitas pelayanan sebagai “penghakiman global atau sikap yang berkaitan dengan kualitas dari sebuah pelayanan”. Keunggulan dalam sebuah layanan dibuktikan dengan bagaimana pelayanan tersebut diberikan, dimana akan menciptakan sebuah hasil yang nantinya akan dievaluasi. He (2008) mengatakan bahwa “*Employee perceived service quality (EPSQ) is defined as the employee’s judgment about the overall excellence or superiority of a service*” yang artinya adalah bahwa *Employee perceived service quality* adalah pandangan karyawan terhadap kualitas keseluruhan atau kualitas layanan.

Indikator dalam *Employee Perceived Service Quality* (He, 2008, p. 69), yaitu :

1. Penampilan dari fasilitas fisik
2. Penampilan dari karyawan
3. Komitmen untuk membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi konsumen
4. Memberikan pelayanan yang tepat sesuai dengan prosedur
5. Memberikan pelayanan yang cepat

6. Kemauan karyawan untuk membantu konsumen
7. Kesopanan dari karyawan
8. Kemampuan karyawan untuk menjawab pertanyaan
9. Kemampuan karyawan untuk memenuhi kebutuhan konsumen

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif eksplanatif. Menurut Bungin (2001), kuantitatif eksplanatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel yang lain untuk menguji suatu hipotesis.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan restoran “X” yang berada di bagian *front-line* (meliputi Pelayan, *cashier*, dan *supervisor*) kriteria karyawan restoran “X” usia > 17 tahun dan memiliki masa kerja minimal 2 tahun dengan jumlah 62 karyawan. Populasi tersebut berasal dari restoran “X” yang berada di Galaxy Mall, Tunjungan Plaza, Pakuwon Trade Center, Ciputra World, Surabaya Town Square, dan Grand City.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode sensus. Menurut Arikunto (2002, p.108) “metode sensus adalah metode yang menggunakan jumlah populasi sama dengan jumlah sampel, atau meneliti seluruh elemen yang berada di wilayah penelitian”. Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 62 karyawan.

Teknik dan Metode Pengumpulan Data

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuisioner yang disebarakan kepada responden yang sesuai dengan karakteristik sampel. Kuisioner diberikan kepada responden yang merupakan karyawan restoran “X” di Kota Surabaya dengan harapan karyawan akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.

TEKNIK ANALISA DATA

Analisa data pada penelitian ini menggunakan teknik yang disebut *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan basis *Partial Least Square* (PLS) dan nantinya akan digunakan untuk menjawab rumusan masalah.

Goodness-of-Fit Outer Model

Goodness-of-fit outer model digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrument. Jika hasil dalam suatu penelitian dapat diungkapkan dengan data dari variabel yang diteliti secara tepat, berarti instrument tersebut dikatakan valid. Validitas harus di ukur secara teliti dan cermat. Fungsi dari Uji Validitas adalah mengetahui variabel yang diuji valid atau tidak. Nilai koefisien korelasi antara nilai item dan nilai totalnya pada taraf signifikansi yang dipilih menentukan apakah variabel tersebut valid atau tidak. Uji validasi pada *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.

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.

Goodness-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 hubungan 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* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

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* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Uji Hipotesis

Uji-t menilai apakah mean dan keragaman dari dua kelompok berbeda secara statistik satu sama lain. Analisis ini digunakan apabila ingin

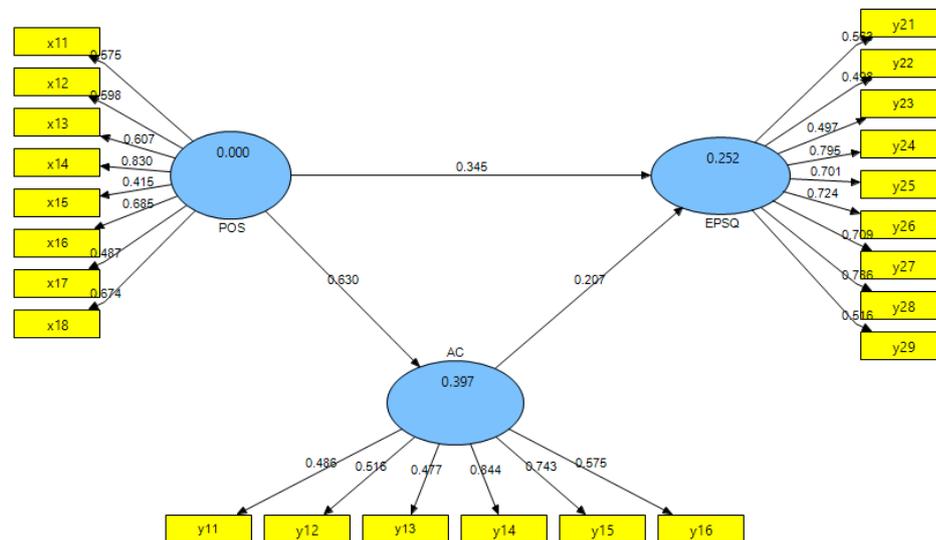
membandingkan mean dan keragaman dari dua kelompok data, dan cocok sebagai analisis dua kelompok rancangan percobaan acak. Nilai t akan didapatkan dari proses bootstrapping dengan nilai *cut off point* sebesar $> 1,96$. Apabila nilai t yang didapat dari *loading factor* diatas 1,96 maka dapat dinyatakan bahwa sebuah variabel memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel yang lain.

PEMBAHASAN

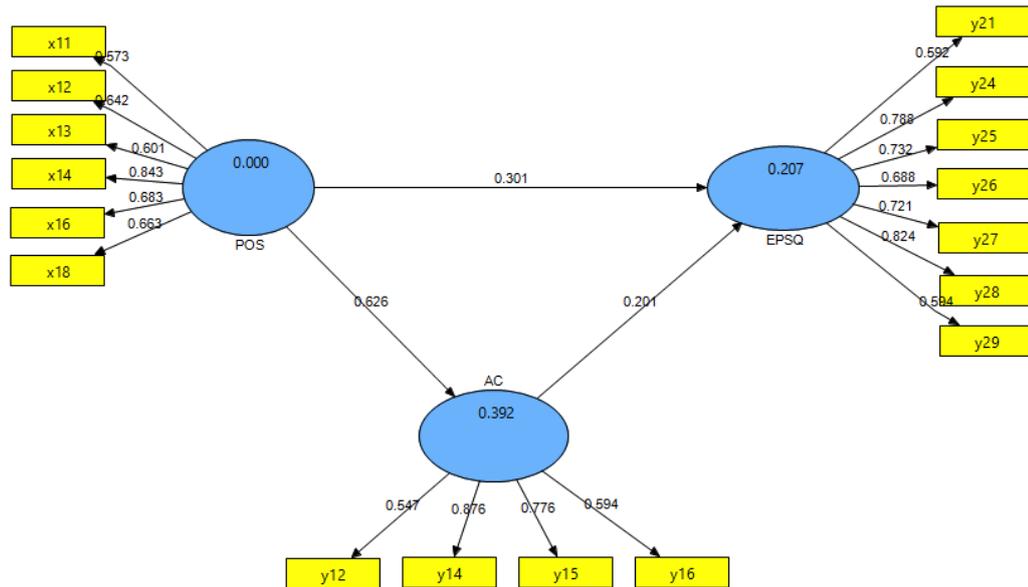
Analisa Data Responden

Diketahui bahwa sebagian besar responden yang menjadi sampel penelitian adalah karyawan restoran “X” yang bekerja diatas dua tahun berjenis kelamin wanita yaitu sebesar 68% (42 orang karyawan) dan pria sebesar 32% (20 orang karyawan). Kemudian karyawan restoran “X” yang telah bekerja lebih dari dua tahun sebanyak 61% dengan usia rata – rata diantara 20 – 25 tahun. Dan diketahui bahwa sebagian besar karyawan yang telah bekerja lebih dari dua tahun pada restoran “X” berpendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 87%. Dan terakhir diketahui bahwa karyawan yang telah bekerja antara 1-3 tahun pada restoran “X” sebanyak 87%.

Goodness-of-Fit Outer Model



Menurut *Partial Least Square*, Indikator dapat dikatakan valid jika setelah di proses hasilnya lebih dari 0,5 dan dikatakan tidak valid jika hasilnya kurang dari 0,5. Setelah data dari responden diolah menggunakan *Partial Least Square*, ternyata ditemukan ada beberapa indikator yang hasilnya kurang dari 0,5 (tidak valid). Oleh karena itu, hasil yang tidak valid tersebut akan di drop karena tidak sesuai dengan syarat valid sebuah indikator yaitu lebih dari 0,5. Berikut merupakan *model structural* setelah pembetulan.



Berikut ini merupakan daftar dari beberapa indikator yang di drop karena tidak valid, antara lain :

- X15: Restoran “X” akan memberitahu atau menegur saya apabila melakukan kelalaian dalam bekerja.
- X17: Restoran “X” memperhatikan kehidupan saya dan keluarga saya
- Y11: Karyawan memiliki ikatan emosional yang mendalam secara pribadi terhadap restoran “X”.
- Y13: Karyawan bangga membicarakan tentang hal positif dari Restoran “X” kepada setiap orang.
- Y22: Karyawan memperhatikan penampilan (*grooming*) diri saya.
- Y23: Karyawan berkomitmen untuk membantu menyelesaikan masalah konsumen misalnya ketika konsumen kebingungan memilih menu.

Convergent Validity

Dalam *Partial Least Square (PLS)*, *Convergent Validity* dapat dihitung menggunakan *loading factor* dengan syarat $> 0,5$. Berikut merupakan hasil dari *loading factor*.

INDIKATOR	AC	EPSQ	POS
X11	0	0	0.5733
X12	0	0	0.6419
X13	0	0	0.6015
X14	0	0	0.8434
X16	0	0	0.6834
X18	0	0	0.663
Y12	0.5469	0	0
Y14	0.8759	0	0
Y15	0.7757	0	0
Y16	0.5936	0	0
Y21	0	0.5922	0
Y24	0	0.7879	0
Y25	0	0.732	0

Y26	0	0.6877	0
Y27	0	0.7206	0
Y28	0	0.824	0
Y29	0	0.5935	0

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai indikator tersebut lebih tinggi daripada nilai pada indikator lainnya. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki *convergent validity* yang baik karena *Convergent Validity* yang baik memiliki nilai diatas 0,5 dan semakin besar nilai *loading factor*, maka semakin besar pula pengaruh (kontribusi) indikator tersebut terhadap variabel.

Discriminant Validity

Discriminant Validity merupakan pengukuran yang bertujuan untuk mengetahui dan memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan dalam setiap variabel cocok untuk mengukur variabel lainnya.

Variabel	AC	EPSQ	POS	Akar AVE
AC	1	0	0	0.710704
EPSQ	0.3895	1	0	0.710211
POS	0.6258	0.4267	1	0.67335

Dilihat dari tabel di atas nilai terkecil dari akar AVE yaitu 0,67335 masih lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk, berarti dapat disimpulkan bahwa *Discriminant Validity* memiliki hasil yang baik karena seluruh nilai dari akar AVE memiliki nilai yang lebih besar dari nilai korelasinya.

Composite Reliability

Pengujian terakhir dalam *Partial Least Square* adalah *Composite Reliability*. Nilai batas yang diterima untuk *Composite Reliability* adalah 0,7.

Variabel	Composite Reliability
AC	0.7975
EPSQ	0.8754
POS	0.8303

Hasil dari *Composite Reliability* dari ketiga konstruk menunjukkan hasil melebihi dari nilai batas yang diterima yaitu 0,7, dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat keandalan yang baik.

Goodnes-of-Fit Inner Model

R-Square

Variabel	R Square
AC	0.3916
EPSQ	0.2067
POS	0

Dapat disimpulkan dari tabel, bahwa pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment* sebesar 39,2%, pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Affective Commitment* terhadap *Employee Perceived Service Quality* sebesar 20,7%, dan masih ada variabel – variabel lain selain *Perceived Organizational Support* misalnya seperti *Job Satisfaction*, *Working Environment*, *Working Experience*, dan lain – lain yang tidak penulis sebutkan dan teliti dalam penelitian ini.

Q-Square

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2 \text{ Affective Commitment}) \times (1 - R^2 \text{ Employee Perceived Service Quality}) \\
 &= 1 - (1 - 0,3916) \times (1 - 0,2067) \\
 &= 1 - (0,6084) \times (0,7933) \\
 &= 1 - 0,4826 \\
 &= 0,5174
 \end{aligned}$$

Selain melihat nilai *R-square*, model *Partial Least Square (PLS)* juga dievaluasi dengan melihat *Q-square*. *Q-square* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga mengestimasi parameternya. Hasil dari *Q-square* yaitu 0,5174 berarti menunjukkan model memiliki *predictive relevance* yang baik.

Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T-Statistics (O/STERR)
AC -> EPSQ	0.2014	1.5108
POS -> AC	0.6258	10.3682
POS -> EPSQ	0.3006	2.5277

- Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment*

Pada tabel diatas, nilai T pada *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Affective Commitment (AC)*, memiliki nilai 10,3682 dimana hasil tersebut telah melebihi batas yang diterima yaitu 1,96. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Affective Commitment (AC)* sangat kuat. Dengan kata lain jika karyawan mendapat dukungan dari organisasi, maka akan menimbulkan *Affective Commitment (AC)* dari dalam diri karyawan. Oleh karena itu, hipotesis 1 diterima karena nilai T pada *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Affective Commitment (AC)*, lebih dari 1,96 dan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan.

- Pengaruh *Affective Commitment (AC)* terhadap *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)*

Dalam tabel, nilai T pada *Affective Commitment (AC)* terhadap *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)*, memiliki nilai 1,5108 dimana hasil tersebut kurang dari batas yang diterima yaitu 1,96. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Affective Commitment (AC)* terhadap *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* kurang kuat. Dengan kata lain jika karyawan memiliki *Affective Commitment (AC)* yang tinggi, maka tidak akan memiliki pengaruh yang besar pada *Service Quality* yang diberikan oleh karyawan. Oleh karena itu hipotesis 2 tidak diterima karena

nilai T pada *Affective Commitment (AC)* terhadap *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* kurang dari 1,96 dan menunjukkan pengaruh yg positif namun tidak signifikan.

- Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)*

Dalam tabel, nilai T pada *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* memiliki nilai 2,5277 dimana hasil tersebut telah melebihi dari batas yang diterima yaitu 1,96. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* sangat kuat. Dengan kata lain, karyawan yang didukung oleh organisasi akan berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan. Oleh karena itu hipotesis 3 diterima karena nilai T pada *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* lebih dari 1,96 dan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan.

Pembahasan

Hasil pengolahan *mean* pada *Perceived Organizational Support (POS)*, memperlihatkan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* masuk dalam kategori baik. Dari hasil data kuisioner yang diperoleh, menunjukkan bahwa karyawan merasa restoran “X” telah memberikan dukungan – dukungan yang baik, seperti perhatian yang diberikan oleh *supervisor* maupun manajer yaitu dengan memberi tahu jika ada pekerjaan yang kurang baik yang dilakukan oleh para karyawan sehingga para karyawan dapat mengetahui dan memperbaiki kinerja yang kurang baik. Dan juga dukungan yang dinilai baik oleh karyawan yaitu pada saat restoran menghargai setiap pendapat yang karyawan berikan untuk restoran “X”. Perhatian yang diberikan oleh restoran “X” kepada karyawan dan keluarganya, sudah cukup baik namun masih perlu diperhatikan oleh restoran. Pada wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada beberapa karyawan, disebutkan bahwa dukungan berupa perhatian restoran “X” terhadap karyawan masih sebatas perhatian terhadap karyawan saja, namun belum sampai menunjukkan perhatian kepada keluarga karyawan. Karyawan merasa bahwa perhatian yang diberikan oleh restoran “X” sudah cukup baik namun jika perhatian tersebut dapat ditingkatkan, tentu akan lebih baik.

Hasil dari pengolahan data pada variabel *Affective Commitment*, dapat diketahui bahwa *Affective Commitment* yang ada pada karyawan restoran “X” ada pada kategori cukup baik. Dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki *Affective Commitment (AC)* namun belum maksimal. Apabila dilihat pada indikator karyawan bangga membicarakan hal positif dari restoran “X”, ternyata karyawan cukup bangga bekerja di restoran “X” dimana kebanggaan tersebut didukung oleh perasaan saling memiliki dengan restoran “X”. Namun demikian, ternyata *Affective Commitment (AC)* yang ada pada diri karyawan, tidak cukup tinggi, terdapat pada indikator dimana karyawan kurang memiliki ikatan emosional dengan restoran “X” dan juga tidak memiliki keinginan untuk dapat bekerja di restoran “X” sampai pensiun.

Hasil dari pengolahan *mean* pada *Employee Perceived Service Quality*, dapat dikatakan bahwa *Employee Perceived Service Quality* sudah tergolong baik. Karyawan berusaha agar dapat memberikan kualitas layanannya semaksimal

mungkin, Usaha tersebut terlihat pada saat karyawan tersebut membantu konsumen ketika memilih menu, memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen, tanggap saat konsumen membutuhkan sesuatu, memperhatikan penampilan (*grooming*) pada saat bekerja, dan juga kemampuan karyawan dalam menjawab pertanyaan konsumen mengenai menu (*product knowledge*).

Hubungan antara *Perceived Organizational Support (POS)* dengan *Affective Commitment* menunjukkan bahwa hipotesa pertama diterima karena kedua variabel ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, sesuai dengan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Shore & Tetrick (1991), Meyer *et al.*, (2002), Eisenberger *et al.*, (1986) yang membuktikan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki korelasi yang kuat terhadap *Affective Commitment*. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan yang ditunjukkan oleh restoran “X” akan berpengaruh kuat terhadap *Affective Commitment* yang dimiliki karyawan.

Pada penelitian ini, hipotesa kedua ditolak karena hasil dari penelitian tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Malhotra & Mukherjee (2003) dan He (2008) yang menemukan bahwa ada hubungan yang secara positif dan signifikan pada *Affective Commitment (AC)* dan *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)*. Pada penelitian yang dilakukan di restoran “X” disimpulkan bahwa pengaruh *Affective Commitment (AC)* terhadap *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* di restoran “X” memiliki pengaruh secara positif namun tidak signifikan, artinya pada restoran “X”, *Affective Commitment (AC)* tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas layanan.

Pada wawancara yang dilakukan, diungkapkan bahwa terdapat perbedaan dalam proses rekrutmen yang diterapkan oleh restoran “X” dimana dalam proses rekrutmen, restoran “X” mengambil pekerja dengan usia 15 tahun untuk diangkat sebagai pekerja *part-time*. Pekerja *part-time* tersebut di didik dan dibiasakan oleh restoran “X” untuk melakukan pekerjaan – pekerjaan yang berhubungan dengan layanan, seperti mengantar pesanan, menjelaskan menu, membersihkan meja dan pekerjaan lain yang sama halnya dilakukan oleh karyawan *full-time*. Setelah beberapa tahun, dimana pekerja *part-time* sudah terbiasa dengan pekerjaannya, pekerja *part-time* tersebut diangkat oleh restoran “X” menjadi staff *full-time* yang masuk sebagai sampel dalam penelitian ini. Dari hasil wawancara tersebut logika yang penulis dapat berikan yaitu adanya perbedaan pada sistem rekrutmen itu sendiri, membuat karyawan terbiasa melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan layanan dari sejak karyawan tersebut masih berstatus sebagai pekerja *part-time* dan inilah yang sebetulnya memberikan peranan penting terhadap kualitas layanan . Dari wawancara tersebut jelas bahwa sebenarnya kualitas layanan yang baik tersebut bukan karena karyawan memiliki *Affective Commitment (AC)* terhadap restoran “X”, namun karena adanya sebuah kebiasaan yang dilakukan secara terus – menerus yang membuat kualitas layanan tersebut menjadi lebih baik atau dapat dikatakan bahwa sebenarnya kualitas layanan yang diberikan karyawan sudah terbentuk dari awal (saat karyawan masih berstatus sebagai pekerja *part-time*) meskipun belum berkomitmen secara afektif terhadap restoran “X”.

Dalam pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* dan *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)*, disimpulkan bahwa kedua variabel ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, oleh karena itu hipotesa ketiga diterima. Hasil penelitian ini, mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan

oleh Hossain & Aktar (2012) bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)*. Adanya dukungan dari restoran “X” yang dirasakan oleh karyawan, mampu membuat karyawan untuk lebih meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

Berdasarkan hasil dari hubungan antar variabel, disebutkan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *Affective Commitment (AC)*, sedangkan pada *Affective Commitment (AC)* terhadap *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* memiliki hubungan yang tidak signifikan, dapat disimpulkan bahwa ternyata *Affective Commitment (AC)* tidak dapat dikatakan sebagai variabel mediasi antara *Perceived Organizational Support (POS)* dan *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* karena pada hubungan antara *Perceived Organizational Support (POS)* dan *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* dapat berpengaruh secara langsung tanpa melalui *Affective Commitment (AC)*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- Melihat dari profil responden, dapat disimpulkan bahwa karyawan restoran “X” yang bekerja diatas 2 tahun sebanyak 62 orang karyawan, mayoritas berjenis kelamin wanita dengan usia diantara 20 tahun sampai 25 tahun dan berpendidikan terakhir SMA/SMK.
- Berdasarkan hasil pengolahan data *mean*, dukungan yang telah diberikan restoran “X” dan usaha karyawan untuk memberikan layanan yang berkualitas masuk dalam kategori baik, sedangkan pada komitmen karyawan secara afektif terhadap restoran “X” tergolong cukup baik.
- Dalam Uji Hipotesis, dapat disimpulkan bahwa:
 1. Variabel *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Affective Commitment (AC)*.
 2. Variabel *Affective Commitment (AC)* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)*.
 3. Variabel *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)*.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang nantinya dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk penelitian selanjutnya, yaitu :

1. Dalam penelitian ini, ternyata komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan restoran “X” tergolong dalam kategori agak baik sehingga saran yang dapat diberikan adalah sebaiknya restoran “X” melakukan usaha - usaha lain selain untuk meningkatkan komitmen afektif dari karyawan, seperti misalnya dengan memberikan asuransi jiwa dan kesehatan bagi karyawan, selain itu juga

- mengadakan kegiatan – kegiatan seperti acara gathering atau outbound yang dapat meningkatkan keakraban antar karyawan, keluarga karyawan dan restoran “X”.
2. Oleh karena *Perceived Organizational Support* sudah dinilai baik oleh karyawan, maka sebaiknya restoran “X” dapat menambah variabel lain selain *Perceived Organizational Support* itu sendiri. Misalnya dengan meningkatkan *Job Satisfaction*, *Working Environment*, *Working Experience* dari karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan *Affective Commitment* dan akan berpengaruh terhadap *Employee Perceived Service Quality*.
 3. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu agar peneliti selanjutnya dapat mencari variabel lain selain *Perceived Organizational Support (POS)* yang dapat meningkatkan *Affective Commitment (AC)* pada karyawan.

Daftar Referensi

- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11, 209–236.
- Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. (2001). *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya : Universitas Airlangga.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500 –507.
- Ghozali, Imam (2006). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 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*.
- Hoffman, K.D. and J.E.G. Bateson. (2006). *Services marketing: Concepts, strategies, and cases*. 3rd ed., Ohio: Thomson South-Western.
- Hossain, A., & Aktar , N. (2012). Influence of Perceived Organizational Support, Supervisory Support, and Working Environment on Employee Service Quality: An Empirical Study on Non-Govt. Employees in Bangladesh. 1, 2-24.
- Kartika, Endo W. (2011). *Analisis Pengaruh Leader- member Exchange, Perceived Organizational Support, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Berbintang Lima di Surabaya*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Krishnan, J., & Mary, S. V. (2012). Perceived Organisational Support – An Overview On Its Antecedents and Consequences . *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2 (4), 1-13.
- Kurnia, N. (2011). *Model hubungan tactic knowledge dan kinerja individu pada balai riset dan standarisasi industri* (TA No. 0806367355/TI/2006). Unpublished Undergraduate Thesis, Universitas Indonesia, Depok.

- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2003). Analysing the Commitment – Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches. *Journal of Marketing Management*, 19, 941-971.
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Mohr, L. A., & Bitner, M. J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32, 239 –252.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml and L.L. Berry. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Shore, L.M. & Tetrick, L.E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 637-643.