

PENGARUH AFFECTIVE COMMITMENT TERHADAP SERVICE QUALITY MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI DEPOT 369

**Caroline Oktavia Wijaya, Lelita Jeanny Gunady, Endo Wijaya K., S.E.,
M.M., Hanjaya Siaputra, S.E., M.A.**

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Abstrak : Penelitian ini difokuskan pada *Affective Commitment*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Service Quality* dimana penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Affective Commitment* dan *Service Quality* di Depot 369 Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan *service* dari Depot 369 Surabaya dengan menggunakan teknik sensus dengan populasi. Penelitian ini menggunakan *software Smart PLS*. Hasil analisa yang diperoleh menunjukkan bahwa *Affective Commitment* berpengaruh signifikan kepada *Organizational Citizenship Behavior*, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan kepada *Service Quality*, *Affective Commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Service Quality*, *Organizational Citizenship Behavior* merupakan variabel mediasi antara *Affective Commitment* dengan *Service Quality*.

Kata Kunci: *Affective Commitment*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Service Quality*.

Abstract : This research is focused on *Affective Commitment*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Service Quality* it is aimed to understand the influences of *Organizational Citizenship Behavior* towards *Affective Commitment* and *Service Quality* in Depot 369 Surabaya. Population of this research are servers of Depot 369 Surabaya, using *Census Technique*. This research is conducted *Smart PLS software*. The result of the analysis shows that *Affective Commitment* significantly affects *Organizational Citizenship Behavior*, *Organizational Citizenship Behavior* significantly affects *Service Quality*, *Affective Commitment* has no effect on *Service Quality*, *Organizational Citizenship Behavior* is the mediation variable between *Affective Commitment* and *Service Quality* in Depot 369 Surabaya.

Key Words: *Affective Commitment*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Service Quality*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian kualitas layanan pada sebuah perusahaan (Lovelock, 2002). Kunci sukses sebuah perusahaan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan, pembentuk proses serta budaya yang dapat meningkatkan kemampuan perusahaan, dan memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi (Novliadi, 2007). Hal ini membuat beberapa perubahan sangat

mungkin terjadi. Perubahan yang diharapkan adalah perubahan yang positif, yaitu menguntungkan bagi pihak perusahaan maupun dari sumber daya manusia tersebut. Beberapa perubahan ini memunculkan masalah baru mengenai perilaku karyawan, yaitu ikatan emosional, komitmen pada perusahaan dan *Service Quality*. (Robbins & Judge, 2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Allen & Mayer (1990) membagi 3 komponen dari komitmen, yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*. Dalam penelitian ini peneliti menekankan *Affective Commitment* sebagai komponen dari *organization commitment* yang dibahas secara lebih mendetail karena *Affective Commitment* dinilai memiliki hubungan yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Bolon, 1997) dan hubungan *Affective Commitment* terhadap *Service Quality* (Hidayat, 2010).

Objek penelitian yang peneliti gunakan adalah Depot 369 Surabaya karena Depot 369 merupakan *Chinese restaurant* yang mampu bertahan hingga 50 tahun lamanya diantara maraknya *Chinese restaurant* lain. Salah satu faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah pengelolaan sumber daya manusia dari Depot 369, dimana berdasarkan hasil wawancara singkat dengan *supervisor*, sebanyak 15 orang karyawan *front line* telah bekerja selama 5-6 tahun lamanya. Di samping itu umumnya karyawan akan dipindahkan ke *outlet* Depot 369 yang lain setelah 3-4 tahun bekerja. Apabila karyawan tersebut dinilai kompeten dan memiliki kemampuan kerja yang bagus dalam 5-6 tahun maka karyawan akan dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi, misalnya promosi ke jabatan seperti *supervisor* maupun yang dipercayai untuk memegang kasir. Dari pernyataan *supervisor* di atas ada kecenderungan karyawan ingin memelihara hubungan yang baik dengan karyawan lain.

Berdasarkan pengamatan dari peneliti, juga dapat dilihat bahwa karyawan Depot 369 dapat memberikan pelayanan dengan cepat walaupun keadaan restaurant tersebut sedang ramai. Selain itu, karyawan juga melakukan *upselling* menu dan memiliki pengetahuan menu yang baik dimana hal ini dapat dilihat dari penjelasan menu yang cepat dan tepat kepada *customer*.

Depot 369 merupakan sebuah *Chinese restaurant* yang fokus menjual produk makanan mereka, bukan *service* seperti yang ada pada *upscale* atau *fine dining restaurant*. Pada Depot 369, SOP (*Standard Operational Procedure*) dinilai lebih penting untuk dijalankan. SOP yang dimaksud adalah prosedur *standard* yang dilakukan oleh karyawan *service restaurant* pada umumnya, seperti membukakan pintu, memberikan buku menu pada *customer*, *taking order*, mengantarkan makanan, dan *billing*. Dalam hal ini, tidak diperlukan interaksi lebih pada konsumen. Sedangkan pada *upscale restaurant* atau *fine dining restaurant*, *service* merupakan hal utama yang dijual oleh *restaurant* jenis tersebut. Oleh karena itu, *service* bukan merupakan faktor utama yang menjadi tolak ukur dalam penjualan Depot 369. Jika seorang karyawan dapat memberikan *service* dengan interaksi yang lebih pada pelanggan, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki peran ekstra dalam bekerja. Hal ini merupakan sebuah bentuk perwujudan dari *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan pemaparan yang telah disampaikan, peneliti ingin mengetahui apakah *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi variabel mediasi yang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap hubungan *Affective Commitment* dan *Service Quality* pada Depot 369 Surabaya.

Rumusan Masalah

1. Apakah *Affective Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Depot 369?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Service Quality* pada Depot 369?
3. Apakah *Affective Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Service Quality* pada Depot 369?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* merupakan variabel mediasi antara *Affective Commitment* dan *Service Quality* pada Depot 369?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Depot 369.
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Service Quality* di Depot 369.
3. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *Affective Commitment* terhadap *Service Quality* di Depot 369.
4. Untuk mengetahui hubungan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi antara *Affective Commitment* dan *Service Quality* Depot 369.

TEORI PENUNJANG **Affective Commitment**

(Allen & Meyer, 1990) menyatakan bahwa *Affective Commitment* adalah hubungan emosional dengan perusahaan yang dimiliki oleh seorang karyawan yang berkomitmen tinggi, dimana karyawan tersebut merasa terlibat dan senang menjadi bagian dari perusahaan tersebut. (Meyer & Allen, 1997) mengidentifikasi terdapat beberapa antecedent dari *Affective Commitment* yaitu:

1. *Organizational Characteristic*
Dalam penelitiannya terdahulu Meyer dan Allen (1997) menemukan bahwa *Organizational Characteristic* seperti *organizational justice* (Konovsky & Cropanzano, 1991), *pay and procedural justice* (Schaubroeck, May, & Brown, 1994; Paré & Tremblay, 2007), *strategic decision making* (Kim & Mauborgne, 1993), dan *upward communication* (Konovsky & Cropanzano, 1991; Greenberg, 1994) memiliki pengaruh yang positif terhadap *Affective Commitment*.
2. *Personal Characteristic*

Meyer dan Allen (1997) menyuarakan bahwa *Personal Characteristic* yang dapat diukur melalui variabel demografi (umur, jenis kelamin) dan *dispositional variables* (personality, nilai – nilai), berpengaruh kecil pada *Affective Commitment*.

3. *Work Experience*

Meyer dan Allen (1997) me-review bahwa tantangan kerja, identitas tugas, *degree of autonomy*, konten dari pekerjaan, berbagai macam kemampuan dari karyawan, keadilan, dll berpengaruh positif pada *Affective Commitment*.

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

(Novliadi, 2007) OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga ia dapat disebut sebagai “*Good Citizen*” (Sloat, 1999). OCB merupakan segala tindakan yang bersifat positif dan membangun yang dilakukan oleh karyawan secara spontan dan murni tanpa paksaan, yang membantu dan menguntungkan bagi rekan-rekan kerja dan perusahaan, yaitu karyawan yang rela bekerja lebih dari ekspektasi yang ada. Perusahaan akan diuntungkan dengan dianutnya OCB oleh para karyawan karena OCB dilihat mampu menaikkan produktivitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan, serta mengurangi biaya dan angka *turnover* dan absen karyawan. (Podsakoff et al, 2009)

Adapula beberapa dimensi – dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur OCB menurut (Organ, 2006) :

1. *Altruism*

Suatu perilaku dari seorang individual yang lebih mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi.

2. *Courtesy*

Suatu perilaku yang berbuat baik dan hormat kepada orang lain, serta perilaku sopan terhadap orang lain dengan tujuan untuk mengurangi konflik dan kesalah-pahaman antar sesama karyawan.

3. *Conscientiousness*

Perilaku yang melakukan pekerjaan diatas yang seharusnya dilakukan. *Attention to detail* untuk mengurangi ataupun meminimlisir adanya kesalahan.

4. *Civic virtue*

Perilaku aktif karyawan akan partisipasi dalam memikirkan keberlangsungan organisasi, misalnya selalu mencari informasi – informasi baru yang berguna bagi keberlangsungan organisasi.

5. *Sportsmanship*

Perilaku karyawan yang menekankan aspek – aspek positif organisasinya dan mengesampingkan aspek – aspek negative dari organisasi. Tidak senang dalam melakukan protes, tidak sering mengeluh dan tidak membesarkan masalah – masalah kecil.

Service Quality

(Samosir, 2005) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah perbandingan antara pelayanan yang diharapkan konsumen dan pelayanan yang diterimanya. Kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pengguna dan berakhir pada tanggapan pengguna Menurut (Parasuraman, Zeithaml, & Barry, 1998) terdapat 5 dimensi yang mengidentifikasi tentang *Service Quality* yaitu :

1. *Tangibles*
Merupakan fasilitas fisik, perlengkapan, penampilan dari karyawan, dan sarana komunikasi yang diberikan oleh penyedia jasa kepada konsumen. Dengan kata lain dimensi *tangible* merupakan aspek kualitas pelayanan yang dinikmati, dirasakan dan dinilai oleh pelanggan dengan menggunakan indera manusia.
2. *Empathy*
Kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan. Yaitu kepedulian, dan perhatian secara pribadi yang diberikan kepada pelanggan.
3. *Assurance*
Assurance atau jaminan merupakan pengetahuan dan perilaku *employee* untuk membangun kepercayaan dan keyakinan pada diri konsumen dalam mengkonsumsi jasa yang ditawarkan.
4. *Reliability*
Reliability atau keandalan merupakan kemampuan perusahaan untuk melaksanakan jasa sesuai dengan apa yang telah dijanjikan secara tepat waktu.
5. *Responsiveness*
Responsiveness atau daya tanggap merupakan kemampuan perusahaan yang dilakukan langsung oleh karyawan untuk memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap.

Hubungan Antar Konsep

1. Hubungan antara Affective Commitment dan Organizational Citizenship Behavior

(Bolon, 1997) membuktikan penelitian tentang adanya hubungan dari ketiga jenis komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* dan *Affective Commitment* dilihat menggunakan tingkatan *supervisor* dan tingkatan rekan kerja. (Rifai, 2005). O' Reilly dan Chatman (1986) mendemonstrasikan jika psikologi dari seorang individu menjadi dasar sebagai hubungan dengan organisasi, hal ini dikatakan memiliki hubungan yang kuat sebagai prediktor dari OCB. Seperti yang dikatakan sebelumnya oleh Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan bahwa identifikasi dan keterlibatan terhadap sebuah organisasi berdasarkan dimensi psikologi dari *Affective Commitment*. Usaha karyawan untuk berperilaku atas nama organisasi dapat dikatakan dilandasi oleh *Affective Commitment* daripada *continuance commitment* ataupun *normative commitment*. Mengembangkan *Affective Commitment* pada karyawan akan mampu menumbuhkan OCB pada karyawan (Bakhshi, Sharma, and Kumar, 2011).

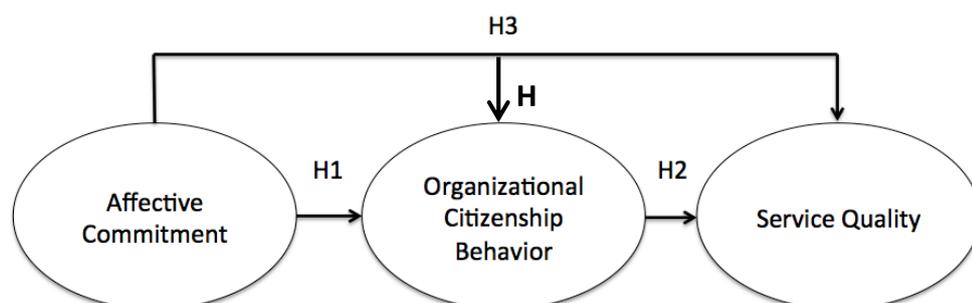
2. Hubungan Organizational Citizenship Behavior dan Service Quality

Banyak peneliti yang membahas tentang pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Service Quality* seperti yang dapat dilihat pada penelitian yang dinyatakan oleh (Sutharjana, Thoyib, Taroena, & Rahayu, 2013) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara signifikan pada *Service Quality* dari sebuah rumah sakit di Denpasar. Penelitian lain yang juga memberikan hasil positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan *Service Quality* adalah penelitian dari (Bienstock, DeMoranville, & Smith, 2003) yang mengatakan bahwa jika seorang pelayan di sebuah *restaurant* memiliki OCB yang tinggi maka pelayan tersebut akan bekerja sesuai dengan standar layanan yang ada dan bahkan lebih baik kualitas servisnya, hal ini dikarenakan rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga menghasilkan sebuah kualitas layanan yang bagus pula. Penelitian lain juga dilakukan pada sebuah perusahaan gas di Iran yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas layanan (Sayedjavadin et al., 2012).

3. Hubungan Affective Commitment dan Service Quality

Kesediaan seorang karyawan untuk berkontribusi terhadap organisasi akan mempengaruhi bentuk komitmen masing - masing karyawan. Dapat dikatakan bahwa komitmen afektif seorang karyawan akan lebih cenderung mengarahkan usaha atas nama organisasi karena ia memiliki rasa tanggung jawab dan kecintaan atas pekerjaannya (Meyer & Allen, 1991). Dalam sebuah penelitian yang menguji tentang komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap kualitas pelayanan pada layanan pembuatan STNK menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kualitas servis karena karyawan yang menghargai dan mengidentifikasi tujuan organisasi cenderung mempunyai performa lebih baik daripada karyawan yang hanya mengikuti kewajiban (komitmen normatif) atau karena hal tertentu (*continuance commitment*). Karyawan yang merasa secara emosional melekat pada organisasi dan yang berkomitmen afektif terhadap organisasi akan bersedia untuk mengerahkan upaya yang lebih besar atas nama organisasi daripada para karyawan yang tidak (Hidayat, 2010).

Kerangka Model



Hipotesis

1. H1 : Diduga bahwa *Affective Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
2. H2 : Diduga bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Service Quality*
3. H3 : Diduga bahwa *Affective Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Service Quality*
4. H4 : Diduga *Organizational Citizenship Behavior* merupakan variabel mediasi antara *Affective Commitment* dan *Service Quality*

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif eksplanasi untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan menemukan, membuktikan, dan mengembangkan pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu (Sugiyono, 2004). Menurut (Malhotra, 2006) *Causal Research* adalah suatu penelitian yang mencari dan mendeskripsikan adanya hubungan (sebab- akibat) dan pengaruh dari variabel – variabel penelitian untuk ditarik kesimpulan.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap yang biasanya berupa orang, objek, transaksi atau kejadian di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian” (Kuncoro, 2003). Yang dimaksud populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan *service* yang bekerja di Depot 369. Dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus dengan total populasi sebanyak 74 orang karyawan *service* di Depot 369.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah menjelaskan arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan yang perlu untuk mengukur variabel.

1. *Affective Commitment* (X1)

Menurut Meyer dan Allen, *Affective Commitment* berkaitan dengan keinginan secara emosional terikat dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan atas nilai–nilai yang sama. *Affective Commitment* didefinisikan sebagai sampai sederajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, afeksi, karena sepakat terhadap tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori yang telah peneliti paparkan sebelumnya, yaitu teori oleh (Mayer & Allen, 1991). Adapun indikator dari *Affective Commitment*, yaitu :

- a. Karyawan dengan senang hati bekerja pada waktu yang lama dalam organisasi.
- b. Karyawan bangga terhadap organisasi tempat bekerja.
- c. Organisasi menginspirasi karyawan untuk bekerja dengan baik.
- d. Karyawan terikat secara emosional terhadap organisasi.

- e. Karyawan menganggap organisasinya adalah tempat yang terbaik.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (X2)
Organizational Citizenship Behavior sering kali didefinisikan sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh system reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ, 1988).

Adapula beberapa dimensi – dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 1988) :

1. *Altruism*

- Kesiediaan karyawan untuk membantu karyawan lain yang sedang berhalangan untuk bekerja.
- Kesiediaan karyawan untuk membantu karyawan lain yang harus bekerja lebih ataupun lembur.
- Kesiediaan karyawan untuk memberikan orientasi pada karyawan baru walaupun sebenarnya diluar tugas karyawan tersebut.
- Kesediaan karyawan untuk membantu karyawan lain yang berkaitan dengan permasalahan pekerjaan.
- Selalu bersedia membantu rekan kerja lain yang juga membutuhkan bantuan.

2. *Courtesy*

- Kesadaran karyawan untuk mengambil langkah mencegah adanya masalah dengan sesama karyawan.
- Kesadaran karyawan untuk menyadari dampak akan tindakannya terhadap pekerjaan orang lain.
- Kesadaran untuk tidak mengganggu hak – hak orang lain.
- Kesadaran untuk menghindari masalah dengan sesama rekan kerja. Kesadaran akan pengaruh tindakannya terhadap karyawan lain

3. *Conscientiousness*

- Kerelaan karyawan untuk bekerja lebih dari waktu yang ditentukan
- Tidak beristirahat lebih dari waktu yang ditentukan.
- Mematuhi dan menaati peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi.
- Melakukan introspeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini.
- Memiliki kejujuran dalam melakukan setiap pekerjaan.

4. *Civic virtue*

- Mengikuti pertemuan yang tidak diwajibkan tetapi dirasakan penting.
- Menghadiri pertemuan – pertemuan yang semestinya tidak penting tetapi dapan menambah image perusahaan
- Selalu mengikuti setiap perubahan yang ada di perusahaan.
- Selalu mengikuti pengumuman, memo dan lain – lain dari perusahaan

5. *Sportsmanship*

- Tidak suka membesar – besarkan masalah.
- Tidak suka mengeluh dalam melakukan pekerjaan.
- Tidak membuang – buang waktu untuk mengadu tentang hal – hal yang tidak penting.
- Tidak ber- *negative thinking* dalam meliaht suatu permasalahan
- Tidak suka mencari kesalahan – kesalahan dalam organisasi.

3. *Service Quality* (X3)

Menurut Steers dan Portes (1991) persepsi karyawan tentang *Service Quality* memiliki konsekuensi dari kejelasan peran yang berdampak secara langsung dan sesuai dengan persepsi yang mendorong perilaku karyawan. Diambil 5 dimensi dari *Service Quality* menurut Parasuraman et al.(1988) yaitu :

1. *Tangibles*

Fasilitas fisik, perlengkapan, penampilan dari karyawan, dan sarana komunikasi

2. *Empathy*

Kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan

3. *Assurance*

Kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para karyawan, bebas dari bahaya, resiko dan keragu - ragan

4. *Reliability*

Kemampuan untuk memberikan jasa dengan segera dan memuaskan

5. *Responsiveness*

Kemampuan dalam memberikan jasa dengan tanggap

TEKNIK ANALISA DATA

Uji Validitas & Reabilitas

1. Uji Validitas

Validitas merupakan ukuran yang benar – benar mengukur apa yang akan diukur. Semakin tinggi validitas suatu alat tes tersebut semakin mengenai pada sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Hubungan antara suatu tes atau pengukuran dengan suatu kriteria biasanya digambarkan dengan nilai korelasi, yang disebut koefisien validitas yang lebih besar dari 0.60 dan koefisien yang berkisar antara 0.30 – 0.40 dapat dianggap cukup tinggi. (Rochaety, Tresnati, & Latief, 2010)

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas yang berarti tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (reliabel). Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empiris ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Walaupun secara teoritis besarnya koefisien reliabilitas berkisar antara 0.00 – 1.00, akan tetapi kenyataannya koefisien sebesar 1.00 tidak pernah dicapai dalam pengukuran, karena manusia sebagai subyek pengukuran psikologis merupakan sumber error yang potensial. Di samping itu, walaupun koefisien korelasi dapat bertanda positif atau negatif, akan tetapi dalam hal reliabilitas koefisien yang besarnya < 0 tidak ada artinya, karena interpretasi reliabilitas selalu mengacu kepada koefisien positif. (Rochaety, Tresnati, & Latief, 2010)

Partial Least Square (PLS)

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model yang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*). SEM digunakan karena SEM dapat digunakan untuk menangani teori – teori yang

rumit yang dikembangkan, ketika statistik metode dasar hanya menggunakan variabel dengan jumlah yang terbatas, yang tidak dapat menjelaskan sebuah fenomena yang kompleks (Schumacker & Lomax, 2004).

PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian preposisi. PLS juga merupakan pendekatan yang lebih tepat untuk tujuan prediksi, hal ini terutama pada kondisi dimana indikator bersifat formatif, atau ketika penelitian ini masih tidak pasti karena variabel seharusnya termasuk pada sebuah model atau berhubungan diantara variabel dengan model atau berhubungan diantara variabel dengan model *miss-specified* akan menghasilkan perkiraan *inferior varians* sesuai yang dijelaskan PLS. *Missing* variabel dan *miss-specification* lain hanya memiliki sedikit efek estimasi yang dibuat oleh PLS (Ghozali, 2006).

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menghitung nilai dari *original sample*, *sample mean*, *standard deviation*, *standard error*, dan *T-statistics*. Sebuah hipotesis akan diterima apabila T-statistik memiliki angka di atas 1,96 dan memiliki nilai *original sample estimate* yang positif. Selain itu, nilai *original sample* yang tinggi memiliki arti bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh paling tinggi dibandingkan dengan variabel-variabel lain.

HASIL PENELITIAN

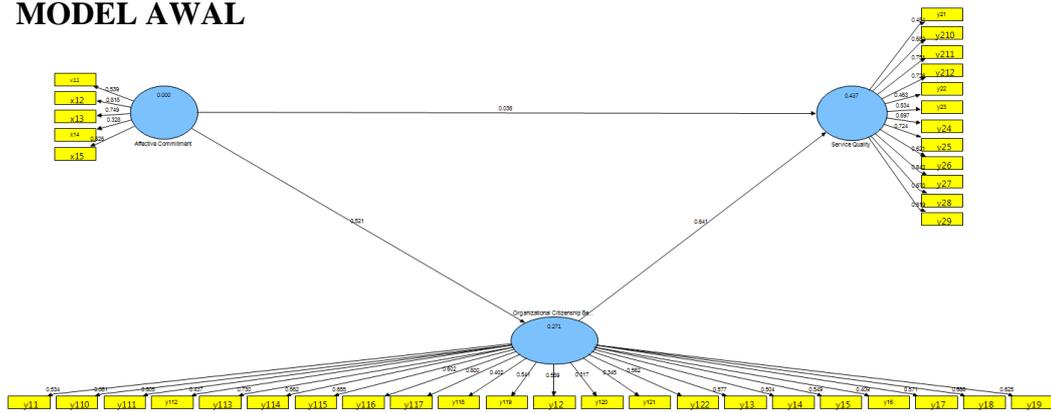
Deskripsi Profil Responden

Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah 74 orang *server* di Depot 369. Dilihat dari jenis kelamin, terdapat karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 41 orang (55,4%) dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 33 orang (44,6%).

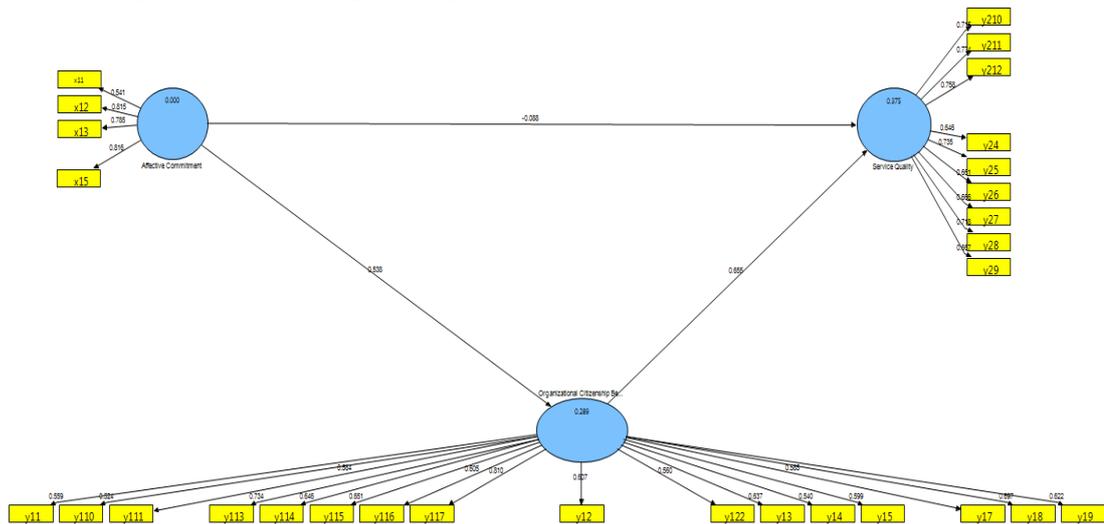
Berdasarkan lama bekerja paling banyak adalah karyawan yang sudah bekerja selama < 1 tahun sebanyak 28 orang (37,8%), lalu paling banyak kedua yaitu karyawan dengan lama bekerja selama > 4 tahun sebanyak 15 orang (20,3%), paling banyak ketiga yaitu karyawan dengan lama bekerja selama 1 - 2 tahun sebanyak 14 orang (18,9%), yang keempat terbanyak adalah 2 – 3 tahun sebanyak 9 orang (12,2%), dan yang terakhir karyawan dengan lama bekerja 3 – 4 tahun sebanyak 8 orang (10,8%). Berdasarkan kelompok umur, sebagian besar karyawan dengan usia 20 – 30 tahun sebanyak 52 orang (70,3%), selanjutnya karyawan terbanyak kedua dengan usia < 20 tahun sebanyak 13 orang (17,6%), lalu karyawan terbanyak ketiga dengan usia 30 – 40 tahun sebanyak 7 orang (9,5%), dan yang terakhir adalah karyawan dengan usia > 50 tahun sebanyak 2 orang (2,7%).

Dilihat dari pendidikan terakhir, responden dengan pendidikan terakhir SMA adalah sebanyak 67 orang (90,5%), lalu responden dengan pendidikan terakhir SMP sebanyak 4 orang (5,4%), responden dengan pendidikan terakhir SD sebanyak 1 orang (1,4%), dan responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 1 orang (1,4%).

MODEL AWAL



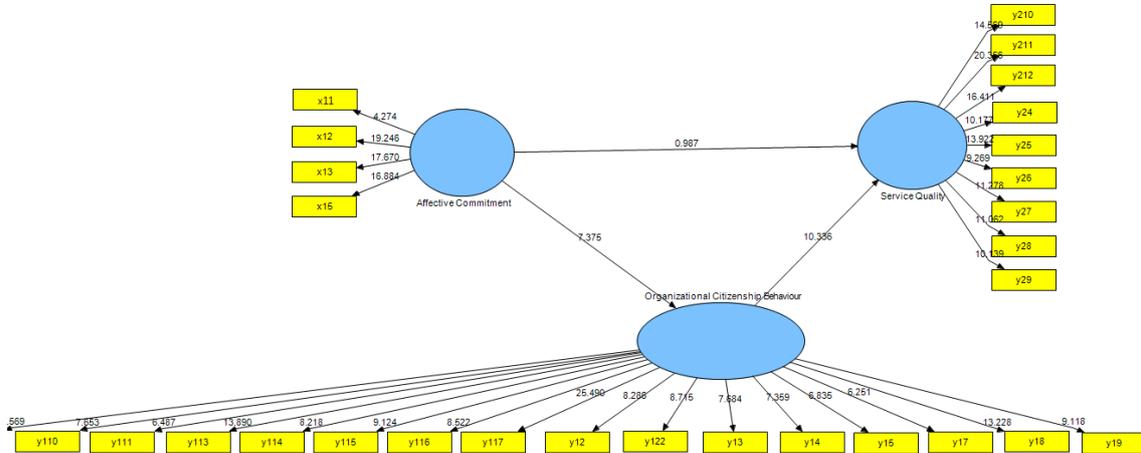
MODEL SETELAH DROPPING



Discriminant Validity

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
<i>Affective Commitment</i>	0.5595	0.8322	0.0000	0.7473	0.5595	0.0000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.3928	0.9108	0.2894	0.8951	0.3928	0.1076
<i>Service Quality</i>	0.4982	0.8990	0.3749	0.8735	0.4982	-0.0266

Uji T Statistik



Model Struktural

	OCB	<i>Service Quality</i>
<i>Affective Commitment</i>	7.37	0.98
<i>Service Quality</i>	10.33	

PEMBAHASAN

Depot 369 merupakan sebuah *Chinese restaurant* yang fokus menjual produk makanan mereka, bukan *service* seperti yang ada pada *upscale* atau *fine dining restaurant*. Pada Depot 369, SOP (*Standard Operational Procedure*) dinilai lebih penting untuk dijalankan. SOP yang dimaksud adalah prosedur standard yang dilakukan oleh karyawan *service restaurant* pada umumnya, seperti membukakan pintu, memberikan buku menu pada *customer*, *taking order*, mengantarkan makanan, dan *billing*. Dalam hal ini, tidak diperlukan interaksi lebih pada konsumen. Sedangkan pada *upscale restaurant* atau *fine dining restaurant*, *service* merupakan hal utama yang dijual oleh *restaurant* jenis tersebut. Oleh karena itu, *service* bukan merupakan faktor utama yang menjadi tolak ukur dalam penjualan Depot 369. Jika seorang karyawan dapat memberikan *service* dengan interaksi yang lebih pada pelanggan, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki peran ekstra dalam bekerja. Hal ini merupakan sebuah bentuk perwujudan dari *Organizational Citizenship Behavior*.

Dari penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa komitmen, khususnya *Affective Commitment* yang baik dibutuhkan untuk menciptakan *Service Quality* yang baik pula. Namun hal ini tidak dapat tercapai tanpa adanya *Organizational Citizenship Behavior* sebagai wujud dari niat tersebut yang berupa tindakan yang dilakukan oleh karyawan. Dengan kata lain, *Service Quality* yang baik tidak dapat tercipta hanya dari sebuah niat saja yang merupakan bentuk

dari *Affective Commitment*, tetapi harus disertai dengan sebuah tindakan nyata yang merupakan bentuk dari *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan tersebut dalam melakukan *service*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. *Affective Commitment* terbukti berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
2. *Organizational Citizenship Behavior* terbukti berpengaruh terhadap *Service Quality*
3. *Affective Commitment* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Service Quality*
4. *Organizational Citizenship Behavior* terbukti menjadi variabel mediasi antara *Affective Commitment* dan *Service Quality*

Saran

1. Untuk Perusahaan

Dalam suatu organisasi diperlukan komitmen kerja yang baik dari karyawan, khususnya komitmen afektif, yaitu komitmen yang didasari oleh kecintaan karyawan akan pekerjaannya. Melalui hal ini, akan timbul *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang akan semakin meningkatkan *Service Quality* dari karyawan tersebut karena pada dasarnya tindakan OCB merupakan tindakan sukarela yang berasal dari inisiatif karyawan itu sendiri. Karena dengan adanya perilaku ekstra peran yaitu OCB maka karyawan dapat menghasilkan kualitas layanan yang bagus dan pada akhirnya akan berdampak kepada konsistensi kualitas layanan yang baik di semua cabang Depot 369.

Saran dari peneliti adalah sebaiknya pihak manajemen Depot 369 memberikan penghargaan kepada karyawan-karyawan sebagai bentuk apresiasi dan motivasi bagi karyawan-karyawan yang dianggap memiliki OCB, atau menggunakan *system rewards*, sehingga OCB pada karyawan tetap terpelihara demi meningkatnya produktivitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan pada Depot 369.

2. Untuk Penelitian Selanjutnya

Perlu dilakukan penelitian lagi berkaitan dengan perbedaan antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Impression Management*, sehubungan dengan miripnya karakteristik dari kedua perilaku tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. &. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Occup. Psychol.*, 63, 1-18.
- Bakhsi, A., & Kumar, K. (2011). Organizational commitment and predictor of organizational citizenship behavior. *European Journal Business and Management*, 3(4), 2222-1905.
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Service Marketing*, 17(4), 357-278.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital and Health Services Administration*, 42 (2), 221-41.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Undip.
- Hidayat, M. (2010). Analisis komitmen (affective, continuance dan normative) terhadap kualitas pelayanan STNK kendaraan bermotor: studi empiris pada kantor bersama samsat di Kalimantan timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12 (1), 11-23.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Lovelock, C. (2002). *Service Marketing In Asia*. Singapore: Prentice Inc. .
- Malhotra, N.K., Peterson, M. (2006). *Basic Marketing Research : a Decision Making Approach* (2nd ed.) New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Novliadi, P. 2007. Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja. *Makalah* : Fakultas Kedokteran, Jurusan Psikologi USU.
- O'Reilly, C. A., & J. C. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : the effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-9.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 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.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Barry, L. (1998). SERVQUAL : A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Rifai, H. (2005). A test of the relationship among perception of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 1411-1128.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat

- Samosir, Z. Z. (2005, Juni). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan mahasiswa menggunakan perpustakaan USU. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, 1 (1), 30.
- SayedJavadin, S., Rayej, H., Yazdani, H., Estiri, M., & Aghmiri, S. A. (2012). How Organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality: the case of Iranian GAS company. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(5), 512-530.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*, New York: Routledge.
- Sugiyono. (2004). *Statiska untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutharjana, N. W., Thoyib, A., Taroen, E. A., & Rahayu, M. (2013). Organizational citizenship Behavior effect on patients satisfaction and loyalty through service quality (study on maternity hospitals in Indonesia). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(5), 292.