

**ANALISIS PENGARUH *ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE*
TERHADAP *EMPLOYEE PERCEIVED SERVICE QUALITY* DAN
AFFECTIVE COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI
RESTORAN IKAN BAKAR CIANJUR MANYAR**

Inneke Theresia, Teddy Richardo

Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra Surabaya, Indonesia

Abstrak : Analisis Pengaruh *Organizational Commitment to Employee* Terhadap *Employee Perceived Service Quality* dan *Affective Commitment* Sebagai Variabel Mediasi di Restoran Ikan Bakar Cianjur Manyar. Pesatnya pertumbuhan persaingan di dunia bisnis, menyebabkan banyak perusahaan yang menyadari bahwa karyawan merupakan aset nomor satu dan merupakan pusat dari sumber daya dan ragam masyarakat. Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square*, yang menghasilkan *Organizational Commitment to Employee* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*, *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, *Organizational Commitment to Employee* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, di mana *Affective Commitment* akan memperkuat hubungan antar ke dua variabel.

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

PENDAHULUAN

Dewasa ini, persaingan industri jasa semakin keras, industri jasa terus menerus berusaha mengembangkan cara yang berbeda untuk terus bertahan dalam persaingan yang kompetitif. Dalam riset pemasaran pelayanan, kualitas layanan merupakan salah satu pendorong kepuasan konsumen dan menciptakan loyalitas konsumen (Frenkel *et al.*, 1998, P.598). Pesatnya pertumbuhan persaingan di dunia bisnis, menyebabkan banyak perusahaan yang menyadari bahwa karyawan merupakan aset nomor satu dan merupakan pusat dari sumber daya dan ragam masyarakat. Sebuah perusahaan yang sukses bergantung pada kestabilan dan talenta pekerja yang mampu menciptakan kualitas produk atau *service* yang baik. Strategi sumber daya manusia merupakan hal dasar untuk mencapai kesuksesan. Menekankan pendekatan sumber daya manusia dapat meningkatkan kualitas bersaing, kreativitas, dan kebutuhan. Pendekatan sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap perkembangan kemampuan karyawan secara maksimal. Organisasi harus sadar akan hal menjaga dan mengolah talenta karyawan yang ada adalah prioritas utama dan menanamkan organisasi komitmen adalah hal yang harus dilakukan (He, 2008, p.1).

Komitmen organisasi karyawan, dalam era globalisasi ini, memiliki beberapa faktor pendukung yang harus dikembangkan antara lain *Affective Commitment*,

Continuance Commitment, dan *Normative Commitment* (Allen & Meyer, 1990, p.3). Menurut Meyer dan Allen (1997), beberapa karyawan hanya ingin bekerja pada perusahaan tersebut dikarenakan alasan ekonomi. (He, 2008, p.3) Tidak diragukan lagi, konsumen yang setia selalu membawa dampak bagi kesuksesan perusahaan, bagaimanapun perusahaan harus menyadari bahwa perusahaan tidak bisa membangun hubungan yang setia terhadap konsumen tanpa adanya karyawan yang setia (Rana, 2015).

Perhatian umum dan tujuan kunci dari unit organisasi Sumber Daya Manusia adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para pekerjanya dan mengembangkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan komitmen pada organisasi (Zurnali, 2010). *Organizational Commitment to Employees* (OCE) adalah kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja setiap individu terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan (Lee & Miller, 1999, p.590).

Karyawan yang setia terhadap perusahaan cenderung akan bekerja lebih lama dan dapat membangun serta meningkatkan hubungan yang baik terhadap pelanggan. Karyawan yang setia terhadap perusahaan selalu belajar untuk meningkatkan efisiensi dan selalu mengembangkan pelayanan yang lebih baik dengan pengalaman yang karyawan dapat. Karyawan yang setia terhadap restoran biasanya akan menjadi salah satu alasan pelanggan untuk melakukan transaksi di perusahaan tersebut (Reichheld, 1996). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai kedua variabel ini dengan Restoran Ikan Bakar Cianjur (IBC) Manyar Surabaya sebagai objek penelitian.

Restoran Ikan Bakar Cianjur (IBC) Manyar Surabaya berdiri sejak tahun 1997, IBC Manyar merupakan salah satu *outlet* tertua dan merupakan kantor pusat di Surabaya. Hal ini merupakan salah satu alasan mengapa peneliti memilih IBC Manyar. Selain itu peneliti tertarik untuk meneliti restoran IBC Manyar Surabaya dikarenakan peneliti melihat adanya *Organizational Commitment to Employee* dalam bentuk memberikan beberapa tunjangan dan pelatihan kepada karyawan. Berdasarkan wawancara singkat yang dilakukan peneliti dengan pihak manajemen IBC Manyar, sebanyak 31 orang dari 52 orang karyawan Restoran IBC Manyar telah bekerja lebih dari 10 tahun. Kemudian peneliti juga melakukan wawancara singkat dengan beberapa orang karyawan Restoran IBC Manyar, menurut narasumber, lamanya masa kerja karyawan dikarenakan tunjangan yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan finansial karyawan, selain itu ada beberapa karyawan yang mengatakan bahwa bekerja di Restoran IBC Manyar karyawan senang bekerja di lingkungan tersebut dan beranggapan bahwa bekerja di Restoran IBC Manyar merupakan bagian dari aktivitas sehari-hari. Hal ini dapat menunjukkan adanya kecenderungan karyawan IBC Manyar yang memiliki komitmen yang tinggi dikarenakan adanya komitmen perusahaan terhadap karyawan IBC Manyar. Dengan *Affective Commitment* yang tinggi, diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap *Employee Perceived Service Quality* (EPSQ). Berikut ini adalah tabel penilaian karyawan terhadap variabel *Organizational Commitment to Employee* :

Indikator	Mean	Keterangan
-----------	------	------------

Restoran IBC peduli terhadap kesejahteraan saya	3.81	Baik
Restoran IBC memberikan upah sesuai dengan hak saya.	3.49	Baik
Restoran IBC peduli terhadap kepuasan saya dalam bekerja.	3.47	Baik
Restoran IBC akan mempertimbangkan untuk menaikkan upah saya jika memiliki pendapatan lebih.	3.62	Baik
Mean Total	3.60	Baik

Penilaian karyawan Restoran Ikan Bakar Cianjur (IBC) Manyar terhadap *Organizational Commitment to Employee* (OCE), dapat diketahui bahwa nilai rata-rata indikator tertinggi adalah pada indikator Restoran IBC akan mempertimbangkan untuk menaikkan upah sayajika memiliki pendapatan lebih dengan nilai rata-rata 3.62 dan tergolong dalam katagori baik. Sedangkan rata-rata indikator terendah terdapat pada indikator Restoran IBC peduli terhadap kepuasan saya dalam bekerja dengan nilai rata-rata 3,47 dan tergolong dalam kategori baik.

Melalui fenomena yang terjadi di Restoran Ikan Bakar Cianjur Manyar, peneliti ingin menganalisa pengaruh *Organizational Commitment to Employee* terhadap *Employee Perceived Service Quality* karyawan Restoran Ikan Bakar Cianjur Manyar dengan *Affective Commitment* sebagai mediasi.

TEORI PENUNJANG

Organizational Commitment to Employee (OCE)

Organizational Commitment to Employee (OCE) menunjukkan suatu tindakan dan perlakuan organisasi kepada karyawannya yang dapat dilihat dari perhatian organisasi kepada kesejahteraan dan kepuasan karyawan, sebagaimana yang disampaikan oleh Lee dan Miller (1999, p.579) dan Muse *et al.* (2005, p.97). Menurut Roca-Puig *et al.* (2005, p.2075), *Organizational Commitment to Employee* merupakan proses pertukaran sosial antara manajemen dan karyawan melalui sebuah aktivitas pertukaran komunikasi dan informasi. Menurut teori pertukaran sosial oleh Blau (1964), yang juga dibahas dalam penelitian oleh Cropanzano dan Mitchell

(2005, p.874), transaksi yang saling bergantung dapat menghasilkan hubungan yang berkualitas baik dalam kondisi tertentu, yang mana berkembang seiring dengan berjalannya waktu, menjadi kepercayaan, kesetiaan, dan komitmen yang saling menguntungkan. Berdasarkan norma timbal balik oleh Gouldner (1960), apabila sebuah organisasi memperhatikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, karyawan dapat merasa bahwa organisasi berkomitmen terhadap karyawan dan karyawan dapat bekerja dengan baik, yang dibalas dengan sikap dan perbuatan karyawan (Lee & Miller, 1999, p.580; Whitener, 2001, p.515).

Ditinjau dari sisi psikologis *Organizational Commitment to Employee* dapat diartikan sebagai sebuah proses pertukaran sosial antara manajer dan karyawan yang disusun untuk menciptakan suasana yang memudahkan *Organizational Support*, kepercayaan dan saling membantu (Wayne, *et al.*, 1997, p.111). OCE merupakan proses pertukaran sosial antara manajemen dan karyawan melalui sebuah aktivitas pertukaran komunikasi dan informasi (Roca-Puig *et al.*, 2005).

Affective Commitment

Allen and Meyer (1990, p.5-8) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

- a. *Affective Commitment*, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri
- b. *Continuance Commitment*, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
- c. *Normative Commitment*, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Hal yang umum dari ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda.

Menurut Staw (1991, p.805) komitmen terhadap pekerjaan dapat didefinisikan sebagai: "*As working definition, commitment is the binding of the individual to behavioral acts.*" (Sebagai suatu definisi kerja, komitmen adalah pengikatan diri terhadap suatu tindak perilaku). Definisi di atas menggambarkan bahwa komitmen merupakan ikatan terhadap suatu tindakan tertentu. Komitmen terhadap pekerjaan merupakan suatu keyakinan dan penerimaan seseorang akan nilai-nilai pekerjaan dan keinginannya untuk tetap mempertahankan keanggotaannya pada profesi atau pekerjaan tersebut.

Employee Perceived Service Quality (EPSQ)

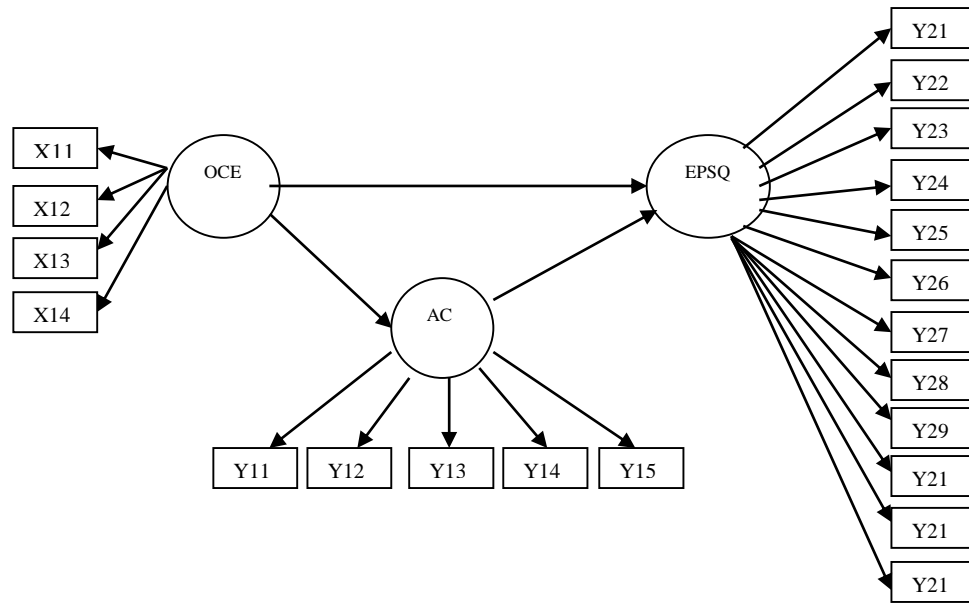
Menurut Tjiptono *et al.* (2011, p.23) Kualitas jasa merupakan sesuatu yang

dipersepsikan oleh pelanggan. Pelanggan akan menilai kualitas sebuah jasa yang dirasakan berdasarkan apa yang pelanggan deskripsikan dalam benak pelanggan. Pelanggan akan beralih ke penyedia jasa lain yang lebih mampu memahami kebutuhan spesifik pelanggan dan memberikan layanan yang lebih baik.

Ada 5 dimensi kualitas jasa menurut Parasuraman *et al.* (1985, p.47) diantaranya adalah: Bukti Fisik (*tangibles*) yaitu berfokus pada elemen-elemen yang merepresentasikan pelayanan secara fisik yang meliputi fasilitas fisik, lokasi, perlengkapan dan peralatan yang dipergunakan (teknologi), serta penampilan karyawannya. Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang telah dijanjikan dengan tepat yang meliputi kesesuaian kinerja dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan, sikap simpatik dan akurasi yang tinggi. Ketanggapan (*responsiveness*) yaitu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan dengan informasi yang jelas. Dimensi ini menekankan pada perilaku personel yang memberi pelayanan untuk memperhatikan permintaan, pertanyaan, dan keamatan dari para pelanggan. Jaminan (*assurance*) yaitu kemampuan untuk melahirkan kepercayaan dan keyakinan pada diri pelanggan yang meliputi pengetahuan, kesopansantunan dan kemampuan para karyawan perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Empati (*empathy*) yaitu menekankan pada perlakuan konsumen sebagai individu yang meliputi syarat untuk peduli, memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan. Menurut Asubonteng *et al.*, (1996, p.62) sulit untuk mengevaluasi atau menilai sebuah layanan tersebut berkualitas atau tidak, maka dari itu konsumen akan menggunakan langkah – langkah lain dengan atribut kualitas yang berhubungan dengan pelayanan, seperti lima dimensi dari kualitas layanan. Sebuah survei dari teori layanan menunjukkan bahwa konsumen akan mengkatagorikan kualitas pelayanan rendah jika kinerja tidak memenuhi harapan konsumen dan kualitas pelayanan dikategorikan tinggi jika kinerja melebihi harapan konsumen. Sehingga Asubonteng *et al.*, (1996, p.62) menyimpulkan, harapan pelanggan menjadi dasar bagaimana kualitas pelayanan tersebut akan dievaluasi.

Employee Percieved Service Quality di definisikan sebagai evaluasi pribadi bagi karyawan terhadap kualitas layanan yang diberikan pada pelanggan (Slåtten *et al.*, 2011, p.207). Layanan karyawan di industri jasa memberikan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan keinginan. Kinerja pelayanan karyawan dapat ditafsirkan dari kualitas layanan yang disampaikan. Hal ini diterima secara luas bahwa kualitas layanan dapat diukur berdasarkan persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan (Parasuraman *et al.*, 1985). Parasuraman *et al.*, (1985) mendefinisikan persepsi kualitas pelayanan sebagai penghakiman global atau sikap yang berkaitan dengan kualitas dari sebuah pelayanan. Keunggulan sebuah layanan dibuktikan dengan bagaimana pelayanan tersebut diberikan, dimana akan menciptakan sebuah hasil yang nantinya akan dievaluasi.

Model Penelitian



Tujuan Penelitian :

1. Untuk mengetahui pengaruh OCE terhadap EPSQ.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Affective Commitment* terhadap EPSQ.
3. Untuk mengetahui pengaruh OCE terhadap *Affective Commitment*.
4. Untuk mengetahui *Affective Commitment* dapat atau tidak dapat menjadi mediasi terhadap OCE dan EPSQ.

Hipotesis :

- H1 *Organizational Commitment to Employee* berpengaruh terhadap *Affective Commitment*
- H2 *Affective Commitment* berpengaruh secara langsung terhadap *Employee Perceived Service Quality*
- H3 *Organizational Commitment to Employee* berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*
- H4 *Affective Commitment* sebagai mediator antara *Organizational Commitment to Employee* dan *Employee Perceived Service Quality*

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian, Populasi, dan Sampel

Jenis penelitian yang dilakukan adalah kuantitatif eksplanatif yang dimana penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel yang lain untuk menguji suatu hipotesis. Penelitian eksplanatif dilakukan terhadap sampel dan hasil penelitian tersebut dapat digeneralisasikan terhadap populasinya (Bungin, 2001, p. 51).

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah eksplanatif, yaitu mencari hubungan antara dua variabel ataupun lebih. Menurut Kriyantono (2006, p.69) “peneliti memerlukan kegiatan berteori untuk menghasilkan dugaan awal atau hipotesa antar variabel satu dengan yang lainnya”.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek, subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2010, p.80). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan yaitu karyawan Restoran Ikan Bakar Cianjur (IBC) Manyar Surabaya yang berjumlah 47 orang.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2008, p. 129). Dalam hal ini, peneliti mencari dan mengumpulkan sendiri data yang dibutuhkan melalui proses *pre-survey* dan penyebaran kuesioner kepada responden, serta melakukan wawancara secara langsung demi mendapatkan data yang diinginkan.

Definisi Operasional Variabel

(Sugiyono, 2004, p.90) mengatakan bahwa variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel yang akan diteliti yaitu, sebagai berikut: *Organizational Commitment to Employee (OCE)*, *Affective Commitment*, dan *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)*.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen pada penelitian ini adalah *Organizational Commitment to Employee (X1)*. Variabel endogen perantara adalah *Affective Commitment (Y1)* dan *Employee Perceived Service Quality (Y2)* sebagai variabel endogen.

1. *Organizational Commitment to Employee (X1)*.

Persepsi karyawan IBC Manyar terhadap dukungan yang telah diberikan oleh IBC Manyar kepada para karyawan.

Variabel ini diukur dengan indikator :

- a. IBC Manyar peduli terhadap kesejahteraan karyawan (X11).
- b. IBC Manyar benar-benar memberi upah sesuai dengan hak karyawan (X12).
- c. IBC Manyar peduli dengan kepuasan karyawan dalam bekerja (X13).
- d. Jika IBC Manyar memiliki pendapatan lebih, perusahaan akan mempertimbangkan untuk menaikkan upah karyawan (X14).

2. *Affective Commitment (Y₁)*

Persepsi karyawan IBC Manyar terhadap dukungan yang telah diberikan oleh IBC Manyar kepada para karyawan.

Variabel ini diukur dengan indikator :

- a. Karyawan IBC Manyar akan dengan senang hati berkarir sepanjang hidupnya didalam organisasi ini (Y11).
- b. Karyawan IBC Manyar dengan bangga mendiskusikan organisasinya dengan orang-orang luar. Dimana karyawan bangga terhadap setiap hal yang terjadi di

- dalam organisasi dan ingin membuat orang lain mengetahui hal tersebut (Y12).
- c. Karyawan IBC Manyar memiliki hubungan yang kuat antara karyawan dengan organisasi. Karyawan merasa bahwa masalah perusahaan adalah masalah karyawan juga (Y13).
 - d. IBC Manyar memiliki dampak pribadi yang besar terhadap karyawan. Dimana karyawan bekerja bukan hanya rutinitas sehari-hari melainkan karyawan bekerja dengan senang hati dan tidak terpaksa (Y13).
 - e. Karyawan IBC Manyar terikat secara emosional dengan organisasi. Karyawan memiliki rasa saling membutuhkan dengan organisasi (Y14).
3. *Employee Perceived Service Quality* (Y₂)
 Persepsi karyawan IBC Manyar terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen di IBC Manyar.
 Variabel ini diukur dengan indikator :
- a. Penampilan dari fasilitas fisik (Y21).
 - b. Penampilan karyawan (Y22).
 - c. Komitmen untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh konsumen (Y23).
 - d. Memberikan pelayanan yang baik sejak berinteraksi dengan konsumen (Y24).
 - e. Memberikan pelayanan yang cepat. Mengurangi waktu konsumen untuk menunggu (Y25).
 - f. Kemauan karyawan untuk membantu konsumen (Y26).
 - g. Sopan santun karyawan terhadap konsumen (Y27).
 - h. Kemampuan karyawan untuk menjawab pertanyaan (Y28).
 - i. Kemampuan karyawan untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Y29).

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) sebagai alat analisis. PLS merupakan salah satu metode untuk melaksanakan model *Structural Equation Modelling* (SEM). Metode ini dirasa lebih baik dibandingkan *software* SEM yang lain, misalnya AMOS dan LISREL. PLS dapat digunakan dengan jumlah sampel yang tidak besar dan dapat diterapkan pada semua skala data (Ghozali, 2006, p.22). Selain itu juga dapat digunakan sebagai konfirmasi teori dan dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian preposisi. PLS juga merupakan pendekatan yang lebih tepat untuk tujuan prediksi (Ghozali, 2006, p.22).

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi

untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (Ghozali, 2006, p.22). Model analisis jalur semua variabel laten dalam PLS terdiri dari 2 model, yaitu *inner model* dan *outer model*

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

Jenis kelamin

Diketahui bahwa sebagian besar responden yang menjadi sampel penelitian adalah berjenis kelamin wanita dengan jumlah 31 orang (66%) dan yang berjenis kelamin pria dengan jumlah 16 orang (34%)

Usia

Diketahui bahwa sebagian besar responden yang menjadi sampel penelitian adalah yang berusia 20-30 tahun sebanyak 23 orang (48,9%). Kemudian responden yang berusia 30-40 tahun sebanyak 15 orang (31,9%), berusia diatas 40 tahun sebanyak 5 orang (10,6%) dan yang paling sedikit yaitu responden berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 4 orang (8,5%).

Pendidikan

Diketahui bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK mendominasi yaitu dengan jumlah responden sebanyak 32 orang (68,1%). Sedangkan SMP sebanyak 13 orang (27,7%) dan SD sebanyak 2 orang (4,3%).

Lama Bekerja

Diketahui bahwa sebagian besar responden telah bekerja di Restoran Ikan Bakar Cianjur, Manyar selama 4 hingga 7 tahun sebanyak 17 orang (36,2%). Kemudian responden yang bekerja selama 7 hingga 10 tahun sebanyak 11 orang (23,4%). Responden yang bekerja kurang dari 2 tahun sebanyak 8 orang (17,0%), selama 2 hingga 4 tahun sebanyak 7 orang (14,9%). Dan jumlah responden terkecil bekerja diatas 10 tahun, sebanyak 4 orang (8,5%).

Hasil Evaluasi Model Reflektif

Convergent Validity

Convergent Validity dalam *Partial Least Square* ini dapat dinilai dengan menggunakan *loading factor*. Sedangkan dalam penelitian ini, *loading factor* yang digunakan untuk menyatakan validitas adalah $>0,5$. Karena nilai *loading factor* y_{14} , y_{21} , y_{22} , dan $y_{23} < 0,5$ maka dikatakan tidak valid dan direduksi dari bagan. Setelah indikator y_{14} , y_{21} , y_{22} , dan y_{23} direduksi maka nilai *loading factor* semua indikator menunjukkan nilai di atas 0,5. Artinya, indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid atau telah memenuhi persyaratan *convergent validity*.

Discriminant Validity

Setelah melihat *Convergent Validity* dapat diketahui bahwa tiap indikator memiliki nilai yang bagus, selanjutnya dapat dilakukan pengujian *discriminant validity* yang bertujuan untuk memastikan setiap indikator yang digunakan disetiap variabel memang cocok untuk mengukur variabel yang bersangkutan. Pengujian *discriminant*

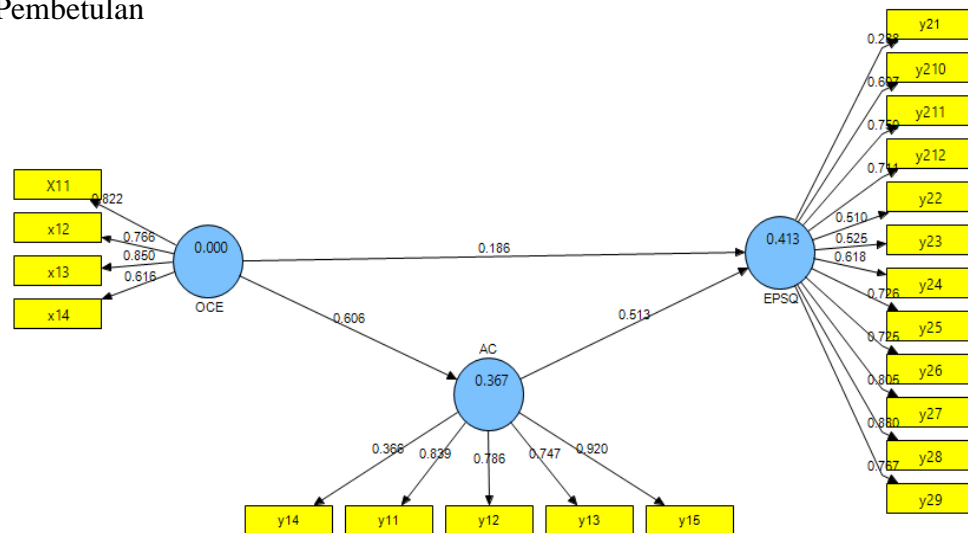
validity dilakukan menggunakan dengan cara melihat hasil dari AVE hasil tersebut harus lebih besar dari 0.5 baru bisa dinyatakan bahwa indikator yang digunakan cocok untuk mengukur variabel yang bersangkutan. Dalam penelitian ini diketahui bahwa nilai AVE diatas 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

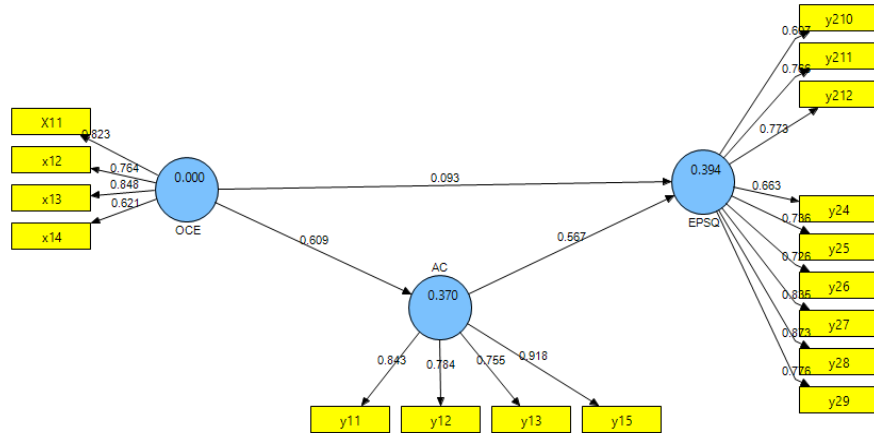
Composite Reliability adalah pengujian terakhir yang dilakukan untuk *outer model*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. *Composite reliability* adalah baik jika nilainya diatas 0.70. Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *composite reliability* untuk variabel *Organizational Commitment to Employeee*, *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*.

Hasil Evaluasi Model Struktural

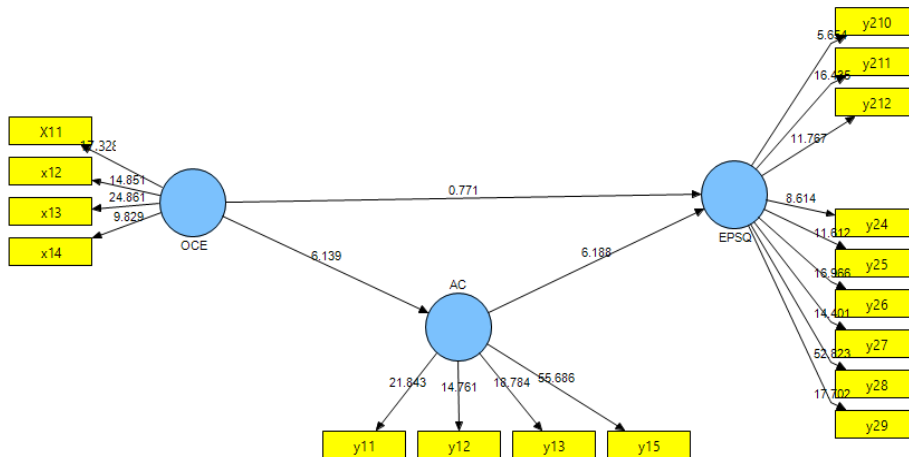
Sebelum Pembetulan



Setelah Pembetulan



Bootstrapping



Q-Square

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 0.6186 yang menunjukkan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan *Affective Commitment* dan *Employee Perceived Service Quality* pada Restoran Ikan Bakar Cianjur Manyar terbukti baik.

Variabel dalam penelitian ini dapat diaplikasikan pada penelitian lain dengan obyek yang berbeda karena variabel yang digunakan dapat ditemukan di setiap industri jasa.

	T Statistics (O/STERR)
AC -> EPSQ	5.116
OCE -> AC	5.7861
OCE -> EPSQ	5.8934

Dari tabel diatas data diketahui bahwa :

1. Pengaruh *Organizational Commitment to Employee* terhadap *Affective Commitment*
 Hasil perhitungan *inner weight* pada pengaruh *Organizational Commitment to Employee* terhadap *Affective Commitment* menunjukkan nilai T hitung sebesar 5.7861 yang berarti lebih besar daripada 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Commitment to Employee* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment* dengan begitu berarti Hipotesis 1 diterima. Dengan adanya pengaruh positif ini, menunjukkan bahwa restoran IBC memberikan *Organizational Commitment to Employee* yang baik bagi karyawan maka akan menciptakan *Affective Commitment* karyawan yang semakin tinggi juga.
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 5.116 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. Dengan adanya pengaruh positif ini, menunjukkan bahwa bila karyawan restoran IBC memiliki *Affective Commitment* yang tinggi maka semakin baik pula *Employee Perceived Service Quality*.
3. Pengaruh *Organizational Commitment to Employee* terhadap *Employee Perceived Service Quality*
 Hasil perhitungan *inner weight* pada pengaruh *Organizational Commitment to Employee* terhadap *Employee Perceived Service Quality* menunjukkan nilai T hitung sebesar 5.8934 yang lebih besar daripada 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Commitment to Employee* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality* dengan begitu berarti Hipotesis 3 diterima.. Dengan adanya pengaruh positif ini, menunjukkan bahwa restoran IBC memberikan *Organizational Commitment to Employee* yang baik bagi karyawan maka akan menciptakan *Employee Perceived Service Quality* karyawan yang semakin tinggi juga.
4. *Affective Commitment* sebagai variabel mediasi antara *Organizational Commitment to Employee* dan *Employee Perceived Service Quality*
 Dari hasil penelitian dan pembagian kuesioner dapat ditemukan hasil bahwa *Affective Commitment* dapat berfungsi sebagai variabel mediasi antara

Organizational Commitment to Employee dengan *Employee Perceived Service Quality*. *Affective Commitment* merupakan variabel mediator, yang berarti akan memperkuat hubungan *Organizational Commitment to Employee* dengan *Employee Perceived Service Quality*.

Pembahasan

Berdasarkan hasil dari pengolahan data dapat diketahui bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan restoran IBC. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan memiliki *Organizational Commitment to Employee* yang baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan restoran IBC merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan. Selain itu para karyawan juga merasa bangga untuk mendiskusikan restoran IBC dengan orang-orang luar. Hal ini membuktikan bahwa karyawan restoran IBC Manyar memiliki *Affective Commitment* yang baik.

Karyawan restoran IBC Manyar juga memiliki *Employee Perceived Service Quality* yang baik, hal ini dapat dibuktikan dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa karyawan merasa selalu bersikap sopan terhadap para konsumen dan karyawan merasa sanggup untuk menangani permintaan konsumen dengan cepat. Hal ini membuktikan bahwa restoran IBC Manyar memiliki *Employee Perceived Service Quality* yang baik.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa *Organizational Commitment to Employee* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*. Hasil ini sesuai dengan teori pertukaran sosial (Blau, 1964), saling ketergantungan memacu adanya kualitas yang tinggi terhadap beberapa kondisi tertentu, dimana melibatkan waktu yang cukup panjang untuk menjadi kepercayaan, kesetiaan, dan komitmen yang menguntungkan kedua belah pihak (He, 2008, p.49). Selain itu apabila salah satu pihak memberikan keuntungan maka pihak yang lainya akan menanggapi dengan baik. Maka dari itu apabila organisasi berharap untuk mempertahankan karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan, organisasi tersebut harus berkomitmen terhadap karyawanya juga (He, 2008, p.49).

Affective Commitment yang baik akan berpengaruh terhadap *Employee Perceived Service Quality*. Penelitian ini juga menemukan bahwa *Affective Commitment* berhubungan positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*. Dimana hasil penelitian ini turut mendukung penelitian He (2008) *Affective Commitment* dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki *Affective Commitment* yang tinggi, menunjukkan rasa memiliki atas organisasi, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Han *et al.*, 2012, p.109). Karyawan yang memiliki *Affective Commitment* terhadap organisasi akan bersedia untuk mengerahkan upaya yang lebih besar atas nama organisasi daripada karyawan yang tidak (He, 2008, p.42).

Selain melihat pengaruh terhadap *Affective Commitment*, peneliti juga melihat pengaruh *Organizational Commitment to Employee* terhadap *Employee Perceived*

Service Quality. Pengaruhnya adalah positif dan signifikan. Hal ini memperkuat hasil penelitian bahwa *Organizational commitment to employees* (OCE) mempunyai efek positif yang sangat besar terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan. (He, 2008, p.42). OCE dapat digunakan sebagai sumber strategi yang mempengaruhi hasil dari perusahaan tersebut. Penelitian He (2008) mengusulkan bahwa persepsi karyawan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan sebagai indikator langsung dari kinerja suatu perusahaan. Ketika organisasi menunjukkan komitmennya terhadap karyawan, karyawan akan menanggapinya dengan kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi. OCE memiliki efek positif terhadap kinerja perusahaan, dan dapat dipertimbangkan sebagai sumber strategi yang mempengaruhi hasil dari organisasi (He, 2008, p.51).

Kunci dari penelitian ini adalah *social exchange theory* (Blau, 1964) yang menyebutkan bahwa apabila seseorang melakukan tindakan positif, dengan harapan suatu saat akan dibalas dengan tindakan positif pula. Dalam konteks penelitian ini dengan adanya komitmen yang diberikan oleh organisasi akan memberikan dampak timbal balik terhadap karyawan restoran IBC Manyar. Karena transaksi yang saling bergantung dapat menghasilkan hubungan yang berkualitas baik dalam kondisi tertentu, yang mana berkembang seiring dengan berjalannya waktu, menjadi kepercayaan, kesetiaan, dan komitmen yang saling menguntungkan. Hal ini akan lebih maksimal ketika didukung dengan adanya komitmen afektif. Dengan adanya komitmen afektif, karyawan restoran IBC dapat bekerja lebih maksimal, karena komitmen afektif merupakan komitmen yang mengikat emosional dari dalam diri individu yang tidak dipengaruhi faktor eksternal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan dengan variabel *Organizational Commitment to Employee*, *Affective Commitment*, dan *Employee Perceived Service Quality* dapat disimpulkan bahwa :

1. *Organizational Commitment to Employee* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*
2. *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*
3. *Organizational Commitment to Employee* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*.
4. *Affective Commitment* merupakan variabel mediator, yang berarti akan memperkuat hubungan *Organizational Commitment to Employee* dengan *Employee Perceived Service Quality*.

Saran

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

1. Bagi restoran IBC Manyar, hendaknya mempertahankan dan meningkatkan *Organizational Commitment to Employee* dengan baik agar setiap karyawan dapat memberikan kinerja yang lebih maksimal.
2. Bagi restoran IBC Manyar, hendaknya meningkatkan komitmen terhadap karyawan khususnya untuk hal-hal yang kecil seperti tempat parkir, kamar kecil, dan lain-lain agar karyawan dapat merasa nyaman bekerja di restoran IBC Manyar.
3. Untuk peneliti selanjutnya, bisa menambahkan variabel lain selain OCE dan AC yang mempengaruhi EPSQ sehingga perusahaan dapat memaksimalkan kinerja karyawan untuk kedepannya.

DAFTAR REFERENSI

- Alexandrov, A., Babakus, E., & Yavas, U. (2007). The Effect of the Perceived Management Concern for Frontline Employees and Customers on Turnover Intentions: Moderating Role of Employment Status. *Journal of Service Research*, 9 (356), 367-369.
- Ali, N., & Baloch, Q. B. (2008). Predictors of Organizational Commitment: Public Sector Employment in St. Lucia. *International Journal of Manpower*, 29(6), 727-734
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 3,5-8.
- Asubonteng, P., McCleary, K. J., & Swan, J. E. (1996). SERVQUAL revisited: A critical review of service quality. *The Journal of Services Marketing*, 10(6), 62-65
- Babakus, E., Yavas, U., Karetepe, O. M., & Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 272-274
- Baotham, S., Hongkhuntod, W., & Rattanajun, S. (2010). The Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Voluntary Turnover Intention of Thai Employees in the New University. *Review of Business Research*, 10(1), 73-75.
- Beony, J. W. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 55-56.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (1988). *Services marketing and management: Implications for organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Bungin, B. (2001). *Metodologi penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass' (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-471.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, (6) 874-876.

- Durkin, D. M. (2005). *The loyalty advantage: Essential steps to energize your company, your customers, your brand*. New York: American Management Association.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2000). *New service development: Creating memorable experiences*. California: Sage Publication, Inc.
- Frenkel, S. J., Korczynski, M., Shire, K. A., & Tam, M. (1998). Beyond bureaucracy work organization call centers. *International Journal of Human Resource Management*, 9 (6), 598-600
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-162.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2012). *Affective Commitment dalam organisasi yang dipengaruhi perceived organizational support dan kepuasan kerja*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14 (2), 109-110.
- Handayani, M. W., & Suhartini. (2005). Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pelaksana di lingkungan badan pusat statistik propinsi daerah istimewa yogyakarta. *sinergi kajian bisnis dan manajemen, edisi khusus human resources*, 40-44
- He, P. (2008). An Investigation of the Antecedents and Consequences of Affective Commitment in a U.S Hospitality Organization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 1, 3, 31, 41, 69.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akutansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Kriyantoro, R. (2006). *Teknik praktis riset komunikasi*. Jakarta: PT. Kencana Prenada Media Group.
- Lee, J., & Miller, D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy, and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20, 579-581.
- McShane, & Von Glinow. (2008). *Organizational behavior; emerging realities for the work place revolution*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: Sage Publications.

- Muse, L. A., Rutherford, M. W., Oswald, S. L., & Raymond, J. E. (2005). Commitment to Employees: Does it help or hinder small business performance? *Small Business Economics*, 24 (2), 97-99.
- O'Malley, M. (2000). *Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-45
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service implications for future research. *Journal of Marketing*, 47-51
- Rana, A. (2015). Impact of Organizational Ethnocentrism on Employee's Loyalty . *Journal of Applied and Social Science Research (JASSR)*, 11-13
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Roadhes, L., & Eisenberger, R. (2001). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-670.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi edisi kesepuluh*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I., Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2005). Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance in service firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (11), 2075-2076.
- Slåtten, T., Svensson, G., & Svaeri, S. (2011). Service quality and turnover intentions as perceived by employees: Antecedents and Consequences. *Personel Review*, 40(2), 207-210
- Staw, B. M. (1991). Dressing up like an organization: When psychological theories can explain organizational action. *Journal of Management*, 17(4), 805-807
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behaviour, 5th ed*. New York: McGraw-Hill.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyo, & Basuki. (2006). *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedyatama Widya Sastra.

- Tjiptono, Fandy, Chandra, Gregorious, Adriana, & Dedi. (2008). *Pemasaran Strategic*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tseng, L. Y., & Lee, T. S. (2011). Can High-Tech Companies Enhance Employee Task Performance through Organizational Commitment. *International Journal of Business Administration*, 2 (2), 2-4
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 64(2), 77-82
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (n.d.). Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82 & 111.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27(5), 515-519.
- Yuwono, I. (2005). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Yuwono, I. (2005). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Zurnali, C. (2010). *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation: Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan*. Bandung: Unpad Press.