

**ANALISIS PENGARUH DIMENSI KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KUALITAS PELAYANAN MELALUI *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA KARYAWAN BRI
CABANG GOMBONG**

Oleh : Dessy Ariyanti
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Putra Bangsa
Jl. Ronggowarsito No. 18 Pejagoan Kebumen
Email: dessy.ariyanti65@gmail.com

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dimensi komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada karyawan BRI Cabang Gombong. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari tiga jenis yaitu variabel bebas yang meliputi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Variabel terikat meliputi kualitas pelayanan dan variabel mediasinya adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BRI Cabang Gombong dengan menggunakan teknik sensus dengan populasi.

Hasil analisa yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, sedangkan *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan variabel mediasi antara Dimensi Komitmen Organisasi dengan Kualitas Pelayanan.

Kata kunci: *Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kualitas Pelayanan*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian kualitas layanan pada sebuah perusahaan/dinas/instansi. 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. Perubahan yang diharapkan adalah perubahan yang positif yang dapat mengatasi persaingan bisnis yang ketat. Beberapa perubahan ini memunculkan masalah baru mengenai perilaku karyawan

yaitu ikatan emosional, komitmen perusahaan dan kualitas pelayanan.

Suatu keharusan bagi perusahaan memberikan layanan prima agar dapat bersaing (Hortwitz dan Neville, 1996). Kualitas pelayanan merupakan segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan guna memenuhi harapan konsumen. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa yang disampaikan berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Menurut Tjiptono (2012), kualitas layanan terletak pada ketepatan waktu pengiriman,

kelengkapan, kesopanan, nyaman dan terjangkau, serta akurat dan tanggap.

PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Gombong merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang jasa keuangan. Dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat maka sumber daya manusia sangat diperlukan. Perbankan saat ini dihadapkan pada situasi persaingan yang ketat dan perubahan dinamika bisnis yang cepat. Salah satu upaya untuk menjaga persaingan adalah tetap menjaga kualitas pelayanan. Visi dari Bank Rakyat Indonesia adalah menjadi bank umum terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan para pelanggan. Untuk mewujudkan visi perusahaan tersebut, BRI telah menetapkan misi, yaitu melayani pelanggan dengan layanan terbaik yang diberikan melalui jaringan yang luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen resiko.

PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Gombong berupaya mengelola sumber daya manusia dengan cara-cara yang profesional untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa yang disampaikan berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramah tamahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Kondisi yang ditemukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Gombong, yaitu adanya karyawan yang kurang responsif dalam menanggapi masalah nasabah, kecepatan waktu dalam pelayanan yang masih kurang pada saat kondisi ramai, keramah tamahan yang belum standar, dan antrian nasabah yang panjang padahal sudah disediakan mesin atm. PT. Bank Rakyat Indonesia

(persero) Tbk Cabang Gombong sangat mengutamakan pelayanan, jika karyawan memberikan pelayanan dengan interaksi yang lebih kepada nasabah dalam bekerja maka dapat dikatakan sebagai perwujudan dari Organizational Citizenship Behavior (OCB). Menyadari pentingnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah dengan dukungan komitmen organisasi dan Organization Citizenship Behavior (OCB), PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Gombong telah melakukan langkah-langkah strategis dengan dukungan sumber daya lainnya yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan.

Untuk mencapai service quality yang baik bagi penyedia jasa harus dapat menumbuhkan ketulusan, perasaan senang hati dan timbulnya suatu budaya dimana karyawan akan bekerja sama saling tolong menolong demi memberikan yang terbaik kepada pelanggan (Olorunniwo, et al., 2006). Sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh organisasi dalam memberikan pelayanan dengan baik yang menurut Organ (2006) dikenal dengan istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB). Menurut Robbins (2006), Organizational Citizenship Behavior (OCB) perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Karyawan yang memiliki (Organizational Citizenship Behavior) yang bisa berperan ekstra melebihi dari tuntutan kerja formal, dan tidak bersifat egosentrik. Kebutuhan terhadap karyawan yang memiliki kategori "*good citizen*" merupakan perhatian utama yang tidak dapat diabaikan oleh manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Kantor Cabang Gombong, sebab karyawan yang memiliki karakteristik tersebut akan berdampak positif pada organisasi (Bolino, 1999). Semua organisasi membutuhkan pegawai yang potensial dan produktif agar dapat berfungsi (Cascio dalam Teresia dan Suyasa, 2008). Begitupula kondisi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong, karyawan yang tidak hanya bekerja sesuai dengan tugas pokoknya untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga melakukan hal-hal di luar deskripsi pekerjaan misalnya dengan membantu rekan kerja saat rekan kerja menghadapi tugas yang banyak walaupun bukan merupakan tugas dan tanggung jawabnya, datang lebih awal dan pulang melebihi jam kerja, loyal terhadap perusahaan. Karyawan harus memiliki kualitas pelayanan yang baik guna memberikan kepuasan kepada nasabah dan dampaknya bagi perusahaan memperoleh laba yang maksimum. Karyawan juga dapat memberikan pelayanan yang lebih kepada nasabah, maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki peran ekstra dalam bekerja. Hal ini merupakan sebuah bentuk perwujudan dari Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Allen dan Mayer (1990) membagi 3 komponen dari komitmen, yaitu Affective Commitment, Continuance Commitment, dan Normative Commitment. Robbins (2006) berpendapat bahwa, komitmen pada organisasi keadaan di mana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen menurut Robbins dan Judge (2007) adalah suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya

dalam organisasi. Di lingkungan kerja saat ini, karyawan diharuskan senantiasa meningkatkan dan mengembangkan kemampuan diri agar dapat bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Muchtar (2010), tiga model komponen komitmen, menggambarkan multi-dimensi dari membangun komitmen dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan lebih mendukung argumen bahwa tidak semua bentuk komitmen secara signifikan berkaitan dengan kualitas pelayanan.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, dalam hal ini Kantor Gombong yang merupakan sebuah institusi perbankan yang mempunyai tingkat persaingan dengan perusahaan perbankan lainnya dalam mencari laba (profit oriented company). Sementara itu munculnya bank swasta yang selalu memberikan kemudahan dan kecepatan bagi nasabahnya untuk bertransaksi seperti menggunakan e-banking. Persaingan bisnis yang ketat ini membutuhkan manajemen puncak yang dapat mengadaptasi semua persaingan tersebut menjadi suatu peluang bisnis yang mampu mempertahankan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi untuk mendukung pemimpinnya dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan salah satu jalan untuk mengatasi persaingan tersebut (Katz and Khan, 1978). PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk saat ini memiliki karyawan-karyawan yang telah lama mengabdikan, memiliki hubungan emosional dan kontrak psikologis terhadap perusahaan dan memiliki sikap menjunjung tinggi

nilai-nilai dan tujuan atau target dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Gambaran diatas menunjukkan bagaimana peran karyawan yang mempunyai komitmen tinggi memerlukan OCB untuk memaksimalkan kualitas pelayanan sehingga bisa saling bersinergi antara satu dengan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan. Kajian mengenai OCB ini sangat penting dilakukan mengingat bank merupakan salah satu organisasi yang banyak menerapkan sistem tim kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Pengaruh Dimensi Komitmen Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi pada karyawan BRI Cabang Gombong”**.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan BRI Cabang Gombong?
2. Bagaimana pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan BRI Cabang Gombong?
3. Bagaimana pengaruh komitmen normatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan BRI Cabang Gombong?
4. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan pada karyawan BRI Cabang Gombong?
5. Bagaimana pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan pada karyawan BRI Cabang Gombong?
6. Bagaimana pengaruh komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan pada karyawan BRI Cabang Gombong?

7. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kualitas pelayanan pada karyawan BRI Cabang Gombong?

Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis

Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat memberi manfaat dan pengetahuan mengenai pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kualitas pelayanan.

Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kualitas pelayanan karyawan.

Bagi Akademik

Penelitian ini dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut guna untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan normatif melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kualitas pelayanan karyawan.

Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- b. Penelitian ini juga bermanfaat sebagai bahan informasi dan masukan bagi instansi terkait, untuk lebih memperhatikan kinerja karyawan demi mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas.

KAJIAN PUSTAKA

Kualitas Pelayanan

Definisi Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Harapan pelanggan bisa berupa tiga macam tipe (Rust dalam Tjiptono, 2005 : 259).

Indikator Kualitas Pelayanan

Menurut Parasuraman, et al., 1988 (dalam Tjiptono, 2005 : 273) terdapat lima dimensi kualitas pelayanan sesuai urutan derajat kepentingannya yakni sebagai berikut:

- a) Keandalan (*Reliability*)
- b) Ketanggapan (*Responsiveness*)
- c) Jaminan dan Kepastian (*Assurance*)
- d) Empati (*Empathy*)
- e) Bukti fisik (*Tangibles*)

Komitmen Afektif

Definisi Komitmen Afektif

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, 1990).

Indikator Komitmen Afektif

Indikator komitmen afektif menurut Meyer & Allen (1997) berkaitan dengan:

- 1) Karakteristik organisasi.
- 2) Karakteristik individu.
- 3) Pengalaman kerja.

Komitmen Berkelanjutan

Definisi Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi bahwa jika meninggalkan organisasi, maka akan mengalami kerugian. Anggota organisasi dengan komitmen kontinuan yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasinya karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997).

Indikator Komitmen Berkelanjutan

Menurut Meyer & Allen (1997), indikator komitmen berkelanjutan yaitu :

- 1) Investasi, yaitu termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha, ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi.
- 2) Alternatif, yaitu kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain.

Komitmen Normatif

Definisi Komitmen Normatif

Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang sangat tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997).

Indikator Komitmen Normatif

Menurut Meyer & Allen (1997), indikator komitmen normatif yaitu:

- 1) Kesetiaan
- 2) Kebanggaan
- 3) Kesenangan

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (1997) mendefinisikan OCB merupakan perilaku yang berdasarkan kesukarelaan dan tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan serta tidak secara resmi mendapatkan penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi.

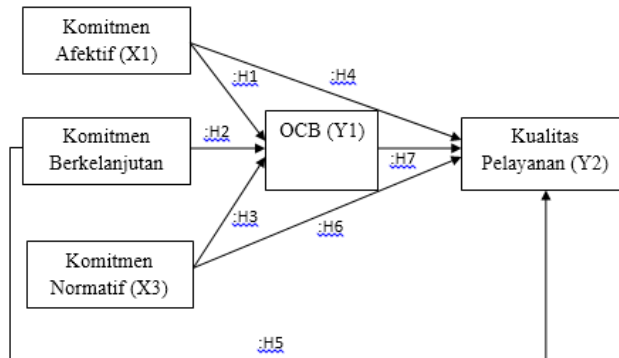
Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Pareke (2004) macam-macam dimensi OCB adalah:

- 1) *Altruisme*
- 2) Ketelitian
- 3) Sportifitas
- 4) Kebaikan sosial
- 5) Penghormatan

Kerangka Pemikiran

Gambar II.1
Kerangka Berpikir



Hipotesis

- H₁: Komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.
- H₂: Komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.
- H₃: Komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.
- H₄: Komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.
- H₅: Komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.
- H₆: Komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.
- H₇: OCB berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.

METODOLOGI PENELITIAN

Obyek dan Subyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kualitas pelayanan. Subyek penelitian ini adalah karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:3), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini yaitu:

Variabel terikat (*dependen variable*)

Variabel terikat menurut Sugiyono (2010:4), variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat adalah kualitas pelayanan (Y₂).

Variabel mediasi (*intervening*)

Variabel mediasi (*intervening*) menurut Suliyanto (2011:193), merupakan variabel antara atau *mediating*, berfungsi memediasi hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent*. Variabel mediasi (*intervening*) dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y₁).

Variabel bebas (*independen variable*)

Variabel bebas (*independen*) menurut Sugiyono (2010:4), adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel terikat yang digunakan adalah komitmen afektif (X₁), komitmen berkelanjutan (X₂) dan komitmen normatif (X₃).

Alat Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal.

Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala (*anchoring scale*) untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai.

Jawaban setiap item instrument menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata (Sugiyono, 2012:134):

1. Sangat setuju diberi skor 5
2. Setuju diberi skor 4
3. Ragu-ragu diberi skor 3
4. Tidak setuju diberi skor 2
5. Sangat tidak setuju diberi skor 1

Untuk keperluan analisis kuantitatif dalam penelitian ini, maka jawaban tersebut dimodifikasi sebagai berikut:

1. Sangat setuju diberi skor 4
2. Setuju diberi skor 3
3. Tidak setuju diberi skor 2
4. Sangat tidak setuju diberi skor 1

Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta ataupun angka (Arikunto Suharsimi, 2002:14).

Jenis Data

Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Siagian dan Sugiarto, 2006:16).

Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang diperoleh oleh pihak lain atau data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pengumpulan data primer atau pihak lain. Pada umumnya digunakan untuk memberikan gambaran tambahan, gambaran pelengkap, ataupun untuk diproses lebih lanjut (Siagian dan Sugiarto, 2006:17).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Observasi.
2. Kuesioner
3. Wawancara

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel Penelitian

Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005:41). Data yang diperoleh dari pihak SDM PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong jumlah seluruh karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong berjumlah 80 orang.

Teknik Pengambilan Sampel (Sampling)

Metode pengambilan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sampling jenuh atau istilah lainnya adalah sensus. Menurut Sugiyono (2001:61) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong yang berjumlah 80 karyawan. Dengan mendasarkan jumlah tersebut, maka responden penelitian ini juga berjumlah 80 orang karyawan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merangkum sejumlah data besar yang dapat memperoleh informasi tentang pemahaman karakteristik responden atau

sifat-sifat data tersebut dan menjawab permasalahan dalam kegiatan penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan berdasarkan pandangan dan pemikiran secara teoritis yang disajikan dalam bentuk keterangan dan penjelasan yang sifatnya non statistik.

Analisis Statistika

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2009:49). Analisis terhadap hasil uji validitas pada penelitian ini dengan menggunakan bantuan programisasi komputer dengan program SPSS 23.00 for Windows, menggunakan Pearson Corelation (Ghozali, 2009:51). Dengan level of significance 95% maka bila :

$r_{hitung} > r_{tabel}$ ($\alpha = 0,05$) berarti item tersebut sangat valid

$r_{hitung} < r_{tabel}$ ($\alpha = 0,05$) berarti item tersebut tidak valid

Uji Validitas Komitmen Afektif

Tabel IV- 5

Uji Validitas Komitmen Afektif

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Nilai Signifikansi	Keterangan
X1_1	0,691	0,2199	0,000	Valid
X1_2	0,669	0,2199	0,000	Valid
X1_3	0,730	0,2199	0,000	Valid
X1_4	0,711	0,2199	0,000	Valid
X1_5	0,738	0,2199	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah 2017

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua item instrumen komitmen afektif dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item yang dipakai pada komitmen afektif dinyatakan valid (sah).

Uji Validitas Komitmen

Berkelanjutan

Tabel IV-6

Uji Validitas Komitmen Berkelanjutan

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Nilai Signifikansi	Keterangan
X2_1	0,910	0,2199	0,000	Valid
X2_2	0,912	0,2199	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2017.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua item instrumen komitmen berkelanjutan dinyatakan valid karena

$r_{hitung} > r_{tabel}$, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item yang dipakai pada pengalaman kerja dinyatakan valid (sah).

Uji Validitas Komitmen Normatif

Tabel IV-7

Uji Validitas Komitmen Normatif

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Nilai Signifikansi	Keterangan
X3_1	0,706	0,2199	0,000	Valid
X3_2	0,570	0,2199	0,000	Valid
X3_3	0,744	0,2199	0,000	Valid
X3_4	0,702	0,2199	0,000	Valid
X3_5	0,574	0,2199	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah 2017.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua item instrumen komitmen normatif dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item yang dipakai pada komitmen normatif dinyatakan valid (sah).

Uji Validitas Organization Citizenship Behavior (OCB)

Tabel IV-8

Uji Validitas OCB

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Nilai Signifikasnsi	Keterangan
Y_1	0,700	0,2199	0,000	Valid
Y_2	0,721	0,2199	0,000	Valid
Y_3	0,745	0,2199	0,000	Valid
Y_4	0,750	0,2199	0,000	Valid
Y_5	0,750	0,2199	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah 2017.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua item instrument OCB dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item yang dipakai pada OCB dinyatakan valid (sah).

Uji Validitas Kualitas Pelayanan

Tabel IV-9

Uji Validitas Kualitas Pelayanan

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Nilai Signifikasnsi	Keterangan
Y_1	0,744	0,2199	0,000	Valid
Y_2	0,874	0,2199	0,000	Valid
Y_3	0,850	0,2199	0,000	Valid
Y_4	0,721	0,2199	0,000	Valid
Y_5	0,878	0,2199	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah 2017.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua item instrument kualitas pelayanan dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item yang dipakai pada kualitas pelayanan dinyatakan valid (sah).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui kehandalan kuesioner peneliti yang digunakan. Uji reliabilitas butir dilakukan dengan ketentuan jika $r_{\alpha} > 0,6$, maka butir atau variabel tersebut reliabel dan sebaliknya, jika $r_{\alpha} < 0,60$, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel (Ghozali, 2009:182).

Tabel IV-10
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha Cronbach's	Batas Penerimaan	Status
1.	Komitmen Afektif	0,751	0,6	Reliabel
2.	Komitmen Berkelanjutan	0,795	0,6	Reliabel
3.	Komitmen Normatif	0,677	0,6	Reliabel
4.	OCB	0,785	0,6	Reliabel
5.	Kualitas Pelayanan	0,872	0,6	Reliabel

Sumber: data primer diolah 2017.

Berdasarkan tabel hasil analisis di atas dapat dijelaskan bahwa seluruh variabel yang dipakai dalam penelitian ini dinyatakan reliabel (handal) karena nilai $r_{\alpha} > 0,60$.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Tidak adanya multikolinieritas ditentukan dengan angka VIF dibawah 10 dan *tolerance* diatas 0,1 (Ghozali, 2009:95). Hasil analisis data dengan program SPSS 23.00 diperoleh *output* sebagai berikut:

Tabel IV-11
Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan Struktural I

Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Komitmen_Afektif	.815	1.227
	Komitmen_Berkelanjutan	.608	1.645
	Komitmen_Normatif	.607	1.647

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan tabel IV-11 diatas dapat dijelaskan bahwa pada bagian *colinierity statistic* menunjukkan angka VIF tidak lebih besar dari 10 dan *tolerance* lebih dari 0,10. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa model regresi ini tidak terdapat multikolinieritas, sehingga model dapat dipakai.

Tabel IV-12
Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan Struktural II

Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Komitmen_Afektif	.815	1.227
	Komitmen_Berkelanjutan	.608	1.645
	Komitmen_Normatif	.607	1.647

a. Dependent Variable: Kualitas_Pelayanan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan table IV-12 diatas dapat dijelaskan bahwa pada bagian *colinierity statistic* menunjukkan angka VIF tidak lebih besar dari 10 dan *tolerance* lebih dari 0,10. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa model regresi ini tidak terdapat multikolinieritas, sehingga model dapat dipakai.

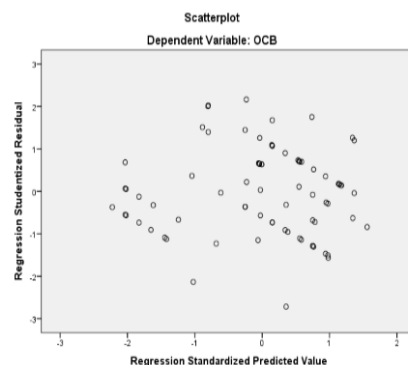
Uji Heteroskedastisitas

Pengujian dimaksudkan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah apabila tidak terjadi heteroskedastisitas dengan pengujian sebagai berikut:

- Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik pada grafik yang membentuk suatu pola tertentu, maka regresi tersebut tidak dapat dipakai.
- Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik pada grafik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi tersebut dapat dipakai (Ghozali, 2013:139).

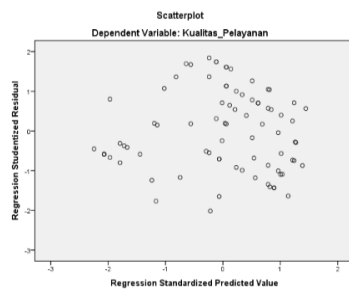
Gambar IV-1

Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Struktural I



Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Gambar IV-2
Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Struktural II



Sumber: Data Primer Diolah, 2017

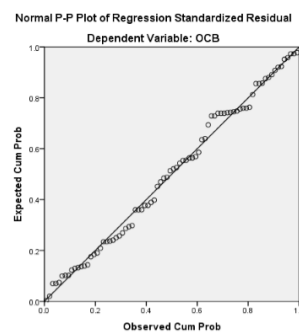
Gambar diatas menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (melebar, menyempit), tidak ada pola yang jelas sehingga dapat disimpulkan model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi ini dapat dipakai.

Uji Normalitas

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi variabel bebas, variabel terikat atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Suatu model regresi dianggap normal apabila:

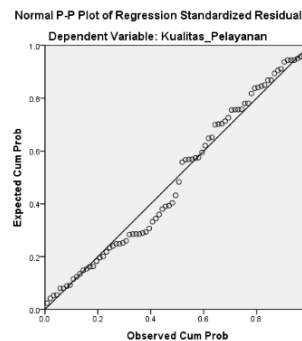
- Data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.
- Data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2003:163).

Gambar IV-3
Hasil Uji Normalitas Persamaan Struktural I



Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Gambar IV-4
Hasil Uji Normalitas Persamaan Struktural II



Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas dan dapat dipakai dalam penelitian ini.

Analisis Jalur dengan Regresi Linier Berganda

Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisa regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berikut adalah hasil dari *output* SPSS 23.00:

Tabel IV-13
Hasil Uji Regresi Persamaan Struktural I

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	2.923	1.769		1.652	.103
Komitmen_ Afektif	.291	.094	.288	3.087	.003
Komitmen_ Berkelanjutan	.614	.224	.296	2.744	.008
Komitmen_ Normatif	.311	.126	.266	2.459	.016

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil *output* SPSS 23.00 didapat koefisien regresi sehingga persamaan regresinya dapat disusun sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,288X_1 + 0,296X_2 + 0,266X_3 + \epsilon_1$$

Penjelasan:

- 1) Nilai koefisien variabel komitmen afektif 0,288 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan komitmen afektif akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,288 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
- 2) Nilai koefisien variabel komitmen berkelanjutan 0,296 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan komitmen berkelanjutan akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,296 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
- 3) Nilai koefisien variabel komitmen normatif 0,266 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan komitmen normatif akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,266 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Untuk menguji koefisien regresi secara sendiri-sendiri pengaruh variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) digunakan uji t. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Bank BRI Cabang Gombong.

Pedoman penarikan kesimpulan yaitu tidak ada pengaruh signifikan apabila $t_{hitung} < t_{table}$ dengan signifikansi $> 0,05$ dan terdapat pengaruh signifikan apabila $t_{hitung} > t_{table}$ dengan signifikansi $< 0,05$. Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel IV-13 diatas dapat dilihat bahwa:

- 1) Variabel komitmen afektif mempunyai t_{hitung} 3,087 $> t_{table}$ 1,9908 dengan tingkat signifikansi $0,003 < 0,05$ yang berarti bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di BRI Cabang Gombong.
- 2) Variabel komitmen berkelanjutan mempunyai t_{hitung} 2,744 $> t_{table}$ 1,9908 dengan tingkat signifikansi $0,008 < 0,05$ yang berarti bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di BRI Cabang Gombong.
- 3) Variabel komitmen normatif mempunyai t_{hitung} 2,459 $> t_{table}$ 1,9908 dengan tingkat signifikansi $0,016 < 0,05$ yang berarti bahwa komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di BRI Cabang Gombong.

Uji Koefisien Determinasi Persamaan Struktural I

Pengujian ini digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel IV-14
Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan Struktural I
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.679 ^a	.461	.440	1.67775

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Normatif, Komitmen_Afektif,

Komitmen_Berkelanjutan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,440 artinya kontribusi variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di BRI Cabang Gombong adalah 44 % sedangkan sisanya $(100-44) = 56\%$ dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui besaran korelasi antar variabel. Untuk memudahkan melakukan interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dua variabel penulis memberikan kriteria sebagai berikut (Sarwono, 2006):

- 1) 0 : Tidak ada korelasi antara dua variabel
- 2) $>0 - 0,25$: Korelasi sangat lemah
- 3) $>0,25 - 0,5$: Korelasi cukup
- 4) $>0,5 - 0,75$: Korelasi kuat
- 5) $>0,75 - 0,99$: Korelasi sangat kuat
- 6) 1: Korelasi sempurna

Analisis yang dilakukan terhadap dua persamaan dalam penelitian ini memperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel IV-14
Hasil Uji Analisis Korelasi Persamaan Struktural I

Correlations		Komitmen_Afektif	Komitmen_Berkelanjutan	Komitmen_Normatif
Komitmen_Afektif	Pearson Correlation	1	.385**	.386**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	80	80	80
Komitmen_Berkelanjutan	Pearson Correlation	.385**	1	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	80	80	80
Komitmen_Normatif	Pearson Correlation	.386**	.604**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	80	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh angka korelasi antara variabel komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan sebesar 0,385 artinya korelasi antar variabel cukup dan searah karena hasilnya positif dan diperoleh angka korelasi antara variabel komitmen afektif dan komitmen normatif sebesar 0,386 artinya korelasi antar variabel cukup dan searah karena hasilnya positif sedangkan angka korelasi antar komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif sebesar 0,604 artinya korelasi antar variabel kuat dan searah. Searah artinya jika komitmen afektif tinggi maka komitmen berkelanjutan juga tinggi, jika komitmen afektif tinggi maka komitmen normatif juga tinggi serta jika komitmen berkelanjutan tinggi maka komitmen normatif juga tinggi. Korelasi ketiga variabel bersifat signifikan karena angka signifikansinya $0,000 < 0,05$. Jika angka signifikansinya $> 0,05$ maka hubungan ketiga variabel tidak signifikan.

Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kualitas Pelayanan Analisis Regresi Linier Berganda

Analisa regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan. Berikut adalah hasil dari *output* SPSS 23.00:

Tabel IV-15
Hasil Uji Regresi Persamaan Struktural II

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.804	2.106		.382	.704
	Komitmen_Afektif	.139	.117	.117	1.190	.238
	Komitmen_Berkelanjutan	.181	.275	.074	.660	.512
	Komitmen_Normatif	.295	.154	.215	1.921	.059
	OCB	.490	.134	.418	3.654	.000

a. Dependent Variable: Kualitas_Pelayanan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil *output* SPSS 23.00 diapat koefisien regresi sehingga

persamaan regresinya dapat disusun sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,117X_1 + 0,074X_2 + 0,215X_3 + 0,418Y_1 + \epsilon_2$$

Penjelasan:

- 1) Nilai koefisien variabel komitmen afektif 0,117 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan komitmen afektif akan meningkatkan kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,117 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
- 2) Nilai koefisien variabel komitmen berkelanjutan 0,074 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan komitmen berkelanjutan akan meningkatkan kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,074 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
- 3) Nilai koefisien variabel komitmen normatif 0,215 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan komitmen normatif akan meningkatkan kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,215 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
- 4) Nilai koefisien variabel *organization citizenship behavior* (OCB) 0,418 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan *organization citizenship behavior* (OCB) akan meningkatkan kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,418 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.

Pengujian	Hipotesis	Pengaruh
Komitmen	Afektif,	Komitmen
Berkelanjutan	dan	Komitmen
Normatif	terhadap	Kualitas
Pelayanan		

Untuk menguji koefisien regresi secara sendiri-sendiri pengaruh variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan digunakan uji t. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan di Bank BRI Cabang Gombong.

Pedoman penarikan kesimpulan yaitu tidak ada pengaruh signifikan apabila $t_{hitung} < t_{table}$ dengan signifikansi $> 0,05$ dan terdapat pengaruh signifikan apabila $t_{hitung} > t_{table}$ dengan signifikansi $< 0,05$. Berdasarkan hasil analisis regresi pada table IV-14 diatas dapat dilihat bahwa:

- 1) Variabel komitmen afektif mempunyai $t_{hitung} 1,190 < t_{table} 1,9908$ dengan tingkat signifikansi $0,238 > 0,05$ yang berarti bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan di BRI Cabang Gombong.
- 2) Variabel komitmen berkelanjutan mempunyai $t_{hitung} 0,660 < t_{table} 1,9908$ dengan tingkat signifikansi $0,512 > 0,05$ yang berarti bahwa komitmen berkelanjutan tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan di BRI Cabang Gombong.
- 3) Variabel komitmen normatif mempunyai $t_{hitung} 1,921 < t_{table} 1,9908$ dengan tingkat signifikansi $0,059 > 0,05$ yang berarti bahwa komitmen normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan di BRI Cabang Gombong.
- 4) Variabel *organization citizenship behavior* (OCB) mempunyai $t_{hitung} 3,654 > t_{table} 1,9908$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ yang berarti bahwa *organization citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap

kualitas pelayanan di BRI Cabang Gombang.

Uji Koefisien Determinasi Persamaan Struktural II

Pengujian ini digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel IV-14
Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan Struktural II
Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 ^a	.377	.352	2.11598

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Normatif, Komitmen_Afektif, Komitmen_Berkelanjutan

b. Dependent Variable: Kualitas_Pelayanan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,352 artinya kontribusi variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan di BRI Cabang Gombang adalah 35,2 % sedangkan sisanya $(100-35,2) = 64,8\%$ dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

Analisis Korelasi

Analisis yang dilakukan terhadap dua persamaan dalam penelitian ini memperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel IV-15
Hasil Uji Analisis Korelasi Persamaan Struktural II

Correlations		Komitmen_Afektif	Komitmen_Berkelanjutan	Komitmen_Normatif	OCB
Komitmen_Afektif	Pearson Correlation	1	.385**	.386**	.504**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80
Komitmen_Berkelanjutan	Pearson Correlation	.385**	1	.604**	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80
Komitmen_Normatif	Pearson Correlation	.386**	.604**	1	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80
OCB	Pearson Correlation	.504**	.568**	.556**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh angka korelasi antara variabel komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan sebesar 0,385 artinya korelasi antar variabel cukup dan searah karena hasilnya positif, sedangkan antara variabel komitmen afektif dan komitmen normatif sebesar 0,386 artinya korelasi antar variabel cukup dan searah, angka korelasi antar komitmen afektif dan OCB sebesar

0,504 artinya korelasi antar variabel kuat dan searah, angka korelasi antar komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif sebesar 0,604 artinya korelasi antar variabel kuat dan searah. Untuk angka korelasi antara komitmen berkelanjutan dan OCB sebesar 0,568 artinya korelasi antar variabel kuat dan searah, lalu angka korelasi komitmen normatif terhadap OCB 0,556 artinya juga kuat dan searah.

Searah artinya jika variabel tinggi maka variabel yang lain juga tinggi. Korelasi keempat variabel bersifat signifikan karena angka signifikansinya $0,000 < 0,05$. Jika angka signifikansinya $> 0,05$ maka hubungan keempat variabel tidak signifikan.

Untuk penghitungan pengaruh antar variabel secara langsung dan tidak langsung adalah sebagai berikut:

Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)

a) Pengaruh variabel komitmen afektif terhadap OCB.

$$X_1 \rightarrow Y_1 = 0,288$$

b) Pengaruh variabel komitmen berkelanjutan terhadap OCB.

$$X_2 \rightarrow Y_1 = 0,296$$

c) Pengaruh variabel komitmen normatif terhadap OCB.

$$X_3 \rightarrow Y_1 = 0,266$$

d) Pengaruh variabel komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan.

$$X_1 \rightarrow Y_2 = 0,117$$

e) Pengaruh variabel komitmen berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan.

$$X_2 \rightarrow Y_2 = 0,074$$

f) Pengaruh variabel komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan.

$$X_3 \rightarrow Y_2 = 0,215$$

g) Pengaruh variabel OCB terhadap kualitas pelayanan.

$$Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,418$$

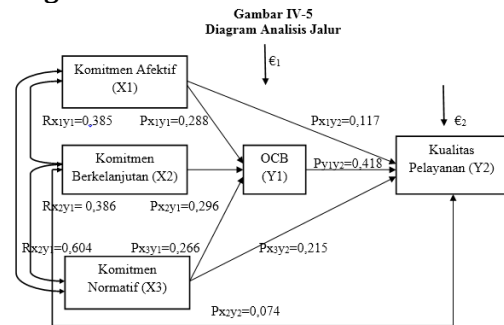
Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- Pengaruh variabel komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan melalui OCB. $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,288 \times 0,418) = 0,120$
- Pengaruh variabel komitmen berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan melalui OCB. $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,296 \times 0,418) = 0,124$
- Pengaruh variabel komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan melalui OCB. $X_3 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,266 \times 0,418) = 0,111$

Pengaruh Total (*Total Effect*)

- Pengaruh variabel komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan melalui OCB. $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,288 + 0,418) = 0,706$
- Pengaruh variabel komitmen berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan melalui OCB. $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,296 + 0,418) = 0,714$
- Pengaruh variabel komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan melalui OCB. $X_3 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,266 + 0,418) = 0,684$
- Pengaruh variabel komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan. $X_1 \rightarrow Y_2 = 0,117$
- Pengaruh variabel komitmen berkelanjutan organisasi terhadap kualitas pelayanan. $X_2 \rightarrow Y_2 = 0,074$
- Pengaruh variabel komitmen normatif organisasi terhadap kualitas pelayanan. $X_3 \rightarrow Y_2 = 0,215$
- Pengaruh variabel OCB terhadap kualitas pelayanan. $Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,418$

Diagram Analisis Jalur



Implikasi Manajerial

Pengaruh Langsung

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengujian hipotesis pertama untuk mengetahui pengaruh komitmen afektif terhadap *organization citizenship behavior* (OCB). Hasil dari penelitian menunjukkan ada pengaruh komitmen afektif terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) dengan hasil uji *coefficients beta* 0,288 atau 28,8% dengan t_{hitung} sebesar 3,087 > t_{tabel} 1,9908 dan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,003 < 0,05, maka hal ini membuktikan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.

Selanjutnya, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Panggung Joko Susilo (2016) dengan judul “Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan SPBU 44.502.12 Semarang”. Hasil penelitian ini yaitu variabel komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adanya pengaruh positif komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) menandakan bahwa hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan

organisasinya, dan keterlibatan anggota dengan organisasinya yang tinggi berakibat pada tingginya *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengujian hipotesis kedua untuk mengetahui pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap *organization citizenship behavior* (OCB). Hasil dari penelitian menunjukkan ada pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) dengan hasil uji *coefficients beta* 0,296 atau 29,6% dengan t_{hitung} sebesar $2,744 > t_{tabel} 1,9908$ dan nilai probabilitas (sig) sebesar $0,008 < 0,05$, maka hal ini membuktikan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.

Selanjutnya, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Panggung Joko Susilo (2016) dengan judul “Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan SPBU 44.502.12 Semarang”. Hasil penelitian ini yaitu variabel komitmen berkelanjutan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang memiliki kesadaran jika meninggalkan organisasi maka akan mengalami kerugian dan memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasinya yang tinggi berakibat pada tingginya *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengujian hipotesis ketiga untuk mengetahui pengaruh komitmen normatif terhadap *organization*

citizenship behavior (OCB). Hasil dari penelitian menunjukkan ada pengaruh komitmen normatif terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) dengan hasil uji *coefficients beta* 0,266 atau 26,6% dengan t_{hitung} sebesar $2,459 > t_{tabel} 1,9908$ dan nilai probabilitas (sig) sebesar $0,016 < 0,05$, maka hal ini membuktikan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.

Selanjutnya, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Panggung Joko Susilo (2016) dengan judul “Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan SPBU 44.502.12 Semarang”. Hasil penelitian ini yaitu variabel komitmen normatif berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Anggota organisasi dengan perasaan keterikatan untuk terus menerus berada dalam organisasi yang tinggi mengakibatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga tinggi.

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kualitas Pelayanan

Pengujian hipotesis keempat untuk mengetahui pengaruh komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan. Hasil dari penelitian menunjukkan ada pengaruh komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan dengan hasil uji *coefficients beta* 0,117 atau 11,7% dengan t_{hitung} sebesar $1,190 < t_{tabel} 1,9908$ dan nilai probabilitas (sig) sebesar $0,238 > 0,05$, maka hal ini membuktikan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang. Selanjutnya, penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Caroline Oktavia

Wijaya (2016) dengan judul “Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Service Quality* melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai Variabel Mediasi di Depot 369”. Hasil penelitian ini yaitu variabel komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan.

Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap Kualitas Pelayanan

Pengujian hipotesis kelima untuk mengetahui pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan. Hasil dari penelitian menunjukkan ada pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan dengan hasil uji *coefficients beta* 0,074 atau 7,4% dengan t_{hitung} sebesar $0,660 < t_{tabel} 0,19908$ dan nilai probabilitas (sig) sebesar $0,512 > 0,05$, maka hal ini membuktikan bahwa komitmen berkelanjutan tidak berpengaruh terhadap kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.

Selanjutnya, penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muchtar Hidayat (2010) dengan judul “Analisis Komitmen *Affective, Continuance dan Normative* terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan STNK Kendaraan Bermotor”. Hasil penelitian ini yaitu variabel komitmen berkelanjutan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Kualitas Pelayanan

Pengujian hipotesis keenam untuk mengetahui pengaruh komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan. Hasil dari penelitian menunjukkan ada pengaruh komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan dengan hasil uji *coefficients beta* 0,215 atau 21,5% dengan t_{hitung} sebesar $1,921 < t_{tabel} 1,9908$ dan nilai probabilitas (sig) sebesar $0,059 > 0,05$, maka hal ini membuktikan bahwa komitmen normatif tidak

berpengaruh terhadap kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.

Selanjutnya, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muchtar Hidayat (2010) dengan judul “Analisis Komitmen *Affective, Continuance dan Normative* terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan STNK Kendaraan Bermotor”. Hasil penelitian ini yaitu variabel komitmen normatif tidak berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kualitas Pelayanan

Pengujian hipotesis ketujuh untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kualitas pelayanan. Hasil dari penelitian menunjukkan ada pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kualitas pelayanan dengan hasil uji *coefficients beta* 0,418 atau 41,8% dengan t_{hitung} sebesar $3,654 > t_{tabel} 1,9908$ dan nilai probabilitas (sig) sebesar $0,000 < 0,05$, maka hal ini membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombang.

Selanjutnya, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jajang Badruzaman (2012) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kualitas Pelayanan”. Hasil penelitian ini yaitu variabel *Organization Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan.

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi

Pengaruh komitmen afektif (X_1) terhadap kualitas pelayanan (Y_2) dengan variabel mediasi *organizational*

citizenship behavior (OCB) (Y_1) adalah $0,288 \times 0,418 = 0,120$, sehingga dengan adanya variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y_1) sebagai variabel mediasi dapat meningkatkan efek pengaruh komitmen afektif (X_1) terhadap kualitas pelayanan (Y_2) dibandingkan pengaruh langsung komitmen afektif (X_1) terhadap kualitas pelayanan (Y_2) sebesar 0,117

Pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi

Pengaruh komitmen berkelanjutan (X_2) terhadap kualitas pelayanan (Y_2) dengan variabel mediasi *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y_1) adalah $0,296 \times 0,418 = 0,124$, sehingga dengan adanya variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y_1) sebagai variabel mediasi dapat meningkatkan efek pengaruh komitmen berkelanjutan (X_2) terhadap kualitas pelayanan (Y_2) dibandingkan pengaruh langsung komitmen berkelanjutan (X_2) terhadap kualitas pelayanan (Y_2) sebesar 0,074

Pengaruh komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi

Pengaruh komitmen normatif (X_3) terhadap kualitas pelayanan (Y_2) dengan variabel mediasi *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y_1) adalah $0,266 \times 0,418 = 0,111$, sehingga dengan adanya variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y_1) sebagai variabel mediasi menurunkan efek pengaruh komitmen normatif (X_3) terhadap kualitas pelayanan (Y_2) dibandingkan pengaruh langsung komitmen normatif (X_3) terhadap kualitas pelayanan (Y_2) sebesar 0,215.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong.

Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong. Artinya jika komitmen afektif semakin meningkat maka *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan akan meningkat.

2. Komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong. Artinya jika komitmen berkelanjutan semakin meningkat maka *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan akan meningkat.
3. Komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong. Artinya jika komitmen normatif semakin meningkat maka *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan akan meningkat.
4. Komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong.
5. Komitmen berkelanjutan tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong.
6. Komitmen normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong.
7. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong. Artinya jika *organizational citizenship behavior* (OCB) semakin meningkat maka

kualitas pelayanan karyawan akan meningkat.

8. Pengaruh komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi adalah : $0,288 \times 0,418 = 0,120$, sehingga dengan adanya variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi dapat meningkatkan efek pengaruh komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan dibandingkan pengaruh langsung komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan sebesar 0,117.
9. Pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi adalah : $0,296 \times 0,418 = 0,124$, sehingga dengan adanya variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi dapat meningkatkan efek pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan dibandingkan pengaruh langsung komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan sebesar 0,074.
10. Pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi adalah : $0,288 \times 0,418 = 0,111$, adanya variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi tidak dapat meningkatkan efek pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan dibandingkan pengaruh langsung komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan sebesar 0,215.
11. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh dalam memediasi dimensi komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan. Manajemen BRI Cabang Gombong harus memberi perhatian khusus untuk menjaga agar

karyawan memiliki peran ekstra melebihi tuntutan kerja formal dan loyal terhadap perusahaan sehingga kualitas pelayanan menjadi lebih baik lagi.

Saran

1. Komitmen afektif terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) BRI Kantor Cabang Gombong. Oleh karena itu BRI Kantor Cabang Gombong perlu memperhatikan tentang hubungan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan dengan organisasinya yang akan berdampak pada perilaku kesukarelaan karyawan yang mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi berdampak positif yang akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Komitmen berkelanjutan terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) BRI Kantor Cabang Gombong. Oleh karena itu BRI Kantor Cabang Gombong perlu memperhatikan tentang kesadaran karyawan tentang kerugian jika meninggalkan organisasinya yang akan berdampak pada perilaku kesukarelaan karyawan yang mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi berdampak positif yang akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Komitmen normatif terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) BRI Kantor Cabang Gombong. Oleh karena itu BRI Kantor Cabang Gombong perlu memperhatikan tentang perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi yang

akan berdampak pada perilaku kesukarelaan karyawan yang mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi berdampak positif yang akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan BRI Kantor Cabang Gombong. Oleh karena itu BRI Kantor Cabang Gombong perlu lebih memperhatikan tentang *altruisme*, ketelitian, sportifitas, kebaikan sosial dan penghormatan karyawan BRI Kantor Cabang Gombong.
5. Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terbukti tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan BRI Kantor Cabang Gombong, tetapi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai mediasi meningkatkan pengaruh komitmen afektif dan berkelanjutan, tetapi tidak dengan komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan. Oleh karena itu manajemen diharapkan memberikan penghargaan atau apresiasi terhadap karyawan-karyawan yang dianggap memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga tetap terpelihara demi meningkatkan kualitas pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. &. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Occup. Psychol.*, 63, 1-18.
- Bolino, R.A. &Turnley, W.H. (2003). *Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior*.
- Caroline, O. W. 2016. "Pengaruh *Affektif Commitment* terhadap *Service Quality* melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi di Depot 369." Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra.
- Horwitz, F.M. dan Neville M.A. 1996. Organization design for service excellence: A review of the literature, *Journal of Human Resource Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 471-492.
- I Komang, D.M, 2016. "Peran Komitmen Organisasional Memediasi Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kualitas Layanan di Hotel Jimbarwana." *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, Vol. 21, No.1, Februari 2016.
- Jajang, B., 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kualitas Pelayanan (Studi kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tasikmalaya)." *Jurnal Akuntansi*, Vol 7, Nomor 1, Januari-Juni 2012.
- Katz, Daniel dan Robert L. Kahn. 1966. *Organizations and The System Concept*, dalam Shafritz, Jay M dan J. Steven Ott. 1987. *Classics of Organization Theory*, Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove, California.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Muchtar, H., 2010. "Analisis Komitmen (Affective, Continuance dan Normative) terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan STNK Kendaraan Bermotor (Studi

- Empiris pada Kantor Bersama Samsat di Propinsi Kalimantan Timur)." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 12. No 1. Maret 2010: 11-23.
- Olorunniwo, F., Hsu, M.K., Udo, G.F., (2006), "Service Quality, Customer Satisfaction, and Behaviour Intentions in the Service Factory" *Journal of Service Marketing*, vol 20 No.1.
- Organ, Dennis W., et.al. (2006) *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Panggung, J. S., 2016. "Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan SPBU 44.502.12 Semarang." *Journal Of Management*, Volume 2. No 2. Maret 2016.
- 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.
- Robbins, Stephen.P (2006) "*Perilaku Organisasi*"; Edisi Kesepuluh; PT. Indeks Kelompok Gramedia; Jakarta
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta :Salemba Empat
- Teresia, N dan Suyasa. 2008. Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behaviour pada karyawan Call Center di PT. X Phronesis. *Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol. 10, No. 2 : 154-169
- Tjiptono F. 2012. *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*, Yogyakarta :ANDI