

## **Peningkatan Kualitas Layanan Driver ShopeeFood di Kota Semarang melalui *Personal Value* dan Kepuasan Kerja dengan Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediasi**

**Satria Afif Naufal Pramudya, Awanis Linati Haziroh, Diana Aqmala, Aries Setiawan**

Universitas Dian Nuswantoro

211202208069@mhs.dinus.ac.id, awanislinati@dsn.dinus.ac.id,

diana.aqmala@gmail.com, arissetya\_005@dsn.dinus.ac.id

### **ABSTRACT.**

*This study was motivated by the suboptimal quality of ShopeeFood driver services in Semarang, particularly in terms of speed, responsiveness, and consistency of professionalism, amid fierce competition in the food delivery service industry, which indicates internal problems related to driver work behavior. This study aims to analyze the role of personal value and job satisfaction in improving the service quality of ShopeeFood drivers in Semarang City, with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable. The study used a quantitative approach with purposive sampling of 120 active ShopeeFood drivers in Semarang City, data collection through a five-point Likert scale questionnaire, and analysis using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS 4, which included outer model testing, inner model testing, and hypothesis testing. The results show that personal value does not have a significant direct effect on service quality but has a significant effect on OCB, while job satisfaction has a significant effect on both service quality and OCB. Furthermore, OCB has a significant effect on service quality and mediates the effect of personal value and job satisfaction on service quality, where OCB mediation makes the effect of personal value on service quality significant. These findings indicate that improving the service quality of ShopeeFood drivers is more effectively achieved by strengthening job satisfaction and OCB behavior, while personal value provides optimal contributions when manifested in voluntary behavior that supports service quality.*

**Keywords: Personal Value; Job Satisfaction; Organizational Citizenship Behavior; Service Quality**

### **ABSTRAK.**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum optimalnya kualitas layanan driver ShopeeFood di Kota Semarang, terutama pada aspek kecepatan, responsivitas, dan konsistensi profesionalitas, di tengah persaingan ketat industri layanan pesan antar makanan, yang menunjukkan adanya permasalahan internal terkait perilaku kerja driver. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran personal value dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kualitas layanan driver ShopeeFood di Kota Semarang dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode purposive sampling terhadap 120 driver aktif ShopeeFood di Kota Semarang, pengumpulan data melalui kuesioner skala likert lima poin, serta analisis menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4 yang meliputi uji outer model, inner model, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa personal value tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kualitas layanan

namun berpengaruh signifikan terhadap OCB, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan baik terhadap kualitas layanan maupun OCB. Selain itu, OCB berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan dan memediasi pengaruh personal value serta kepuasan kerja terhadap kualitas layanan, di mana mediasi OCB membuat pengaruh personal value terhadap kualitas layanan menjadi signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas layanan driver ShopeeFood lebih efektif dicapai melalui penguatan kepuasan kerja dan perilaku OCB, sementara personal value memberikan kontribusi optimal ketika diwujudkan dalam perilaku sukarela yang mendukung kualitas layanan.

**Kata kunci:** Nilai Pribadi; Kepuasan Kerja; Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Kualitas Layanan

## PENDAHULUAN

Inovasi teknologi dalam beberapa periode terakhir menunjukkan kemajuan yang begitu pesat. Setiap inovasi dirancang untuk memberikan manfaat, menyediakan banyak kemudahan, dan menawarkan cara baru untuk melakukan aktivitas kehidupan manusia (Aisyah et al., 2023). Transformasi ini membawa perubahan dalam kehidupan manusia, termasuk cara masyarakat berbelanja. Saat ini, berbagai layanan digital dapat diakses dengan mudah untuk membantu memenuhi kebutuhan sehari-hari. Salah satu bentuk layanan tersebut adalah belanja online ataupun yang dikenali sebagai *e-commerce*. Dengan hadirnya *e-commerce*, masyarakat tidak lagi perlu datang langsung ke toko, melainkan cukup menggunakan aplikasi *e-commerce* untuk membeli kebutuhan. Maka dari itu, perilaku belanja masyarakat mulai bergeser dari toko ritel offline menuju aplikasi *e-commerce*, sehingga penjualan online untuk beberapa sektor meningkat (Sudaryono et al., 2020).

Diantara platform *e-commerce* paling populer di Indonesia ialah Shopee. Sejak didirikan saat tahun 2015, Shopee sudah menjadi pilihan favorit masyarakat umum untuk melaksanakan perbelanjaan secara online. Perihal tersebut didukung melalui perolehan survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) periode 2025, yang menunjukkan bahwa Shopee ialah platform *e-commerce* sangat populer di masyarakat Indonesia, dengan pangsa pasar sebesar 53,22% (Yonatan, 2025). Artinya, lebih dari separuh pengguna internet di Indonesia secara rutin menggunakan Shopee untuk memenuhi kebutuhan belanja online mereka. Melihat peluang besar pada pasar layanan pesan antar makanan, pada tahun 2021 Shopee meluncurkan ShopeeFood sebagai inovasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam membeli makanan secara cepat dan praktis. ShopeeFood menawarkan berbagai keuntungan, seperti kemudahan penggunaan aplikasi, berbagai pilihan pembayaran, dan promosi menarik (Gani et al., 2024).

Dalam operasional ShopeeFood, driver memiliki peran penting sebagai sumber daya manusia yang menjadi garis depan layanan. Driver merupakan pihak yang berinteraksi langsung dengan konsumen dan bertanggung jawab atas ketepatan waktu serta kualitas layanan yang diberikan. Posisi driver sendiri terikat dalam hubungan kemitraan dengan perusahaan, di mana hubungan ini dibangun atas dasar kerja sama yang saling memerlukan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan kedua belah pihak (Novianto et al., 2021). Karena posisinya di

industri makanan, ShopeeFood sangat menekankan pada kualitas layanan yang diberikan oleh pelanggan. Hal ini disebabkan oleh pentingnya kualitas layanan dalam industri jasa (Ratnayaka et al., 2019).

Fenomena ini semakin penting diperhatikan mengingat ShopeeFood menghadapi persaingan ketat di pasar layanan pesan antar makanan. Berdasarkan survei Jakpat berjudul *Consumer Behavior in Online Food Delivery 2025*, GoFood tetap menjadi platform yang paling sering digunakan, dengan persentase pengguna mencapai 38% dari total responden, sementara ShopeeFood berada di angka 29%, sedikit lebih tinggi dibanding GrabFood dengan 27% (Baihaqi, 2025). Fakta tersebut menegaskan bahwa kualitas layanan menjadi faktor kunci agar ShopeeFood mampu meningkatkan daya saingnya.

Tabel 1 Hasil Prasurvei Kualitas Layanan Driver

No	Pernyataan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1.	Saya selalu berusaha mengantarkan pesanan pelanggan dengan cepat.	7	46,7%	8	53,3%
2.	Saya memastikan pesanan yang dikirim sesuai dengan pesanan pelanggan.	13	86,7%	2	13,3%
3.	Saya menjaga agar makanan atau produk tetap dalam kondisi baik hingga diterima pelanggan.	14	93,3%	1	6,7%
4.	Saya selalu merespons panggilan atau pesan pelanggan dengan cepat.	6	40%	9	60%

Sumber: Data primer, diolah peneliti 2025

Hasil prasurvei yang dilakukan kepada para driver menunjukkan bahwa masih terdapat hambatan dalam aspek kecepatan pelayanan dan respons komunikasi. Sebanyak 53,3% driver menyatakan bahwa mereka tidak selalu dapat mengantarkan pesanan dengan cepat, dan 60% menyebut tidak selalu merespons panggilan atau pesan pelanggan secara cepat. Kondisi ini mencerminkan bahwa faktor operasional seperti kemacetan, *double order*, kendala aplikasi, atau beban pesanan dapat mempengaruhi performa layanan secara langsung. Temuan ini juga menunjukkan bahwa para driver masih menghadapi kesulitan dalam memenuhi standar kualitas layanan yang ditetapkan, yang mengindikasikan bahwa profesionalisme kerja belum sepenuhnya optimal. Tingkat profesionalisme yang rendah dapat menurunkan efisiensi dan kualitas layanan (Harmen et al., 2024), sehingga menjadi salah satu faktor penghambat tercapainya standar kualitas yang diharapkan.

Tabel 2 Hasil Prasurvei Kualitas Layanan Menurut Pelanggan

No	Pernyataan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1.	Driver ShopeeFood mengantarkan pesanan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	8	53,3%	7	46,7%
2.	Driver ShopeeFood merespons pesan teks dari pelanggan dengan cepat.	7	46,7%	8	53,3%
3.	Pesanan yang saya terima selalu dalam kondisi baik tanpa kerusakan.	11	73,3%	4	26,7%
4.	Driver ShopeeFood menunjukkan sikap sopan dan ramah saat mengantarkan pesanan kepada pelanggan.	10	60%	5	40%
5.	Driver ShopeeFood selalu mengenakan perlengkapan kerja lengkap seperti jaket, helm, dan tas makanan.	4	26,7%	11	73,3%

Sumber: Data primer, diolah peneliti 2025

Temuan serupa juga muncul dari hasil prasurvei terhadap pelanggan, yang memperlihatkan bahwa aspek kecepatan dan respons driver masih menjadi sumber ketidakpuasan. Sebanyak 46,7% pelanggan menyatakan pesanan tidak selalu tiba tepat waktu, dan 53,3% menyebut bahwa driver tidak selalu merespons pesan dengan cepat. Hal ini menunjukkan adanya kesesuaian persepsi antara pelanggan dan driver bahwa hambatan waktu dan komunikasi menjadi tantangan utama dalam layanan. Selain itu, pada pertanyaan penggunaan perlengkapan kerja, terdapat 73,3% pelanggan yang menyatakan driver tidak selalu mengenakan perlengkapan lengkap, menunjukkan adanya kelemahan dalam konsistensi profesionalitas penampilan kerja. Kondisi ini menandakan bahwa layanan pengantaran belum sepenuhnya konsisten dan belum seluruhnya memenuhi harapan pelanggan. Ketidaksesuaian antara ekspektasi dan kualitas layanan yang diterima menjadi penyebab ketidakpuasan pelanggan, sehingga diperlukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan agar standar layanan dapat tercapai secara konsisten di lapangan (Arisanti & Cahyani, 2024).

Tabel 3 Hasil Prasurvei *Personal Value*

No	Pernyataan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1.	Saya senang berbagi pengalaman kerja dengan sesama driver ShopeeFood.	9	60%	6	40%

No	Pernyataan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
2.	Saya merasa senang membantu sesama driver ShopeeFood saat mereka mengalami kesulitan.	12	80%	3	20%
3.	Saya merasa puas bisa membantu driver ShopeeFood lain dengan berbagi pengetahuan atau tips kerja.	12	80%	3	20%
4.	Saya memiliki pengalaman yang berguna untuk membantu driver ShopeeFood lain dalam menjalankan pekerjaannya.	6	40%	9	60%
5.	Saya merasa bahwa kontribusi saya membantu meningkatkan layanan ShopeeFood secara keseluruhan.	7	46,7%	8	53,3%

Sumber: Data primer, diolah peneliti 2025

Prasurvei mengenai *personal value* menunjukkan bahwa sebagian driver belum sepenuhnya merasakan bahwa pengalaman dan kontribusi mereka memberikan dampak signifikan dalam pekerjaan. Sebanyak 60% menyatakan bahwa mereka tidak merasa memiliki pengalaman yang berguna untuk membantu driver lain, dan 53,3% merasa bahwa kontribusi mereka belum meningkatkan kualitas layanan secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa penanaman nilai pribadi sebagai bagian dari profesionalisme kerja belum merata di antara driver. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi kerja dan melemahkan konsistensi layanan, karena nilai personal seperti kepedulian dan tanggung jawab menjadi dasar interaksi efektif dengan pelanggan (Sayekti et al., 2022). Oleh karena itu, penguatan nilai-nilai personal perlu menjadi fokus platform untuk mendorong profesionalisme dan kualitas layanan yang berkelanjutan.

Tabel 4 Hasil Pra Survey Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari.	7	46,7%	8	53,3%
2.	Saya merasa jumlah penghasilan saya sesuai dengan beban kerja.	2	13,3%	13	86,7%
3.	Saya merasa sistem insentif ShopeeFood memberikan motivasi tambahan untuk bekerja.	5	33,3%	10	66,7%
4.	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan sesama driver.	11	73,3%	4	26,7%

No	Pernyataan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
5.	Saya berusaha menjaga sikap positif selama bekerja.	14	93,3%	1	6,7%

Sumber: Data primer, diolah peneliti 2025

Pada aspek kepuasan kerja, prasurvei menunjukkan bahwa faktor finansial menjadi sumber ketidakpuasan yang paling dominan. Sebanyak 86,7% driver menyatakan bahwa penghasilan tidak sesuai dengan beban kerja, dan 66,7% merasa bahwa sistem insentif tidak memberikan motivasi tambahan. Perihal tersebut memperlihatkan terdapatnya kesenjangan antara usaha kerja dan penghargaan yang diterima, yang berpotensi menurunkan motivasi kerja dan loyalitas. Kepuasan kerja driver yang belum stabil pada aspek finansial ini dapat memengaruhi semangat kerja serta konsistensi kualitas layanan, sehingga platform perlu mengevaluasi insentif secara berkelanjutan untuk menjaga performa layanan (Pramana & Listyawati, 2025).

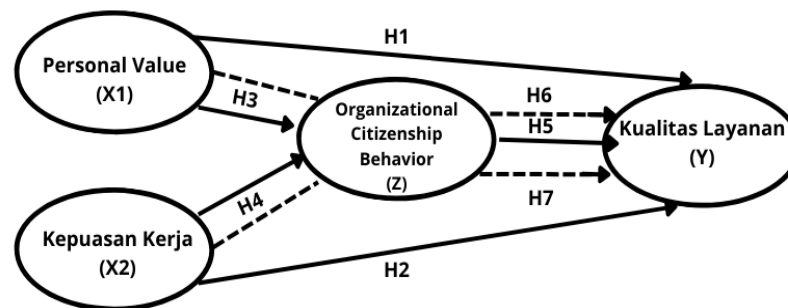
Tabel 5 Hasil Pra Survey OCB

No	Pernyataan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1.	Saya bersedia membantu rekan driver tanpa diminta.	6	40%	9	60%
2.	Saya mengikuti dan memahami kebijakan ShopeeFood dengan baik.	11	73,3%	4	26,7%
3.	Saya berusaha mematuhi semua aturan kerja yang berlaku.	14	93,3%	1	6,7%
4.	Saya berusaha menjaga hubungan baik dengan pelanggan.	12	80%	3	20%
5.	Saya tetap bersikap positif walaupun menghadapi pelanggan yang sulit.	7	46,7%	8	53,3%

Sumber: Data primer, diolah peneliti 2025

Hasil prasurvei mengenai OCB menunjukkan bahwa perilaku sukarela di luar tugas utama belum terlihat secara optimal. dengan 60% menyatakan tidak bersedia membantu rekan tanpa diminta, dan 53,3% menyatakan tidak selalu mampu menjaga sikap positif saat menghadapi pelanggan yang sulit. Hal ini menandakan bahwa perilaku tambahan yang diharapkan sebagai bentuk kontribusi sukarela belum berjalan secara konsisten. Kecenderungan perilaku patuh lebih dominan daripada inisiatif sukarela, yang belum mencerminkan komitmen internal untuk meningkatkan kualitas layanan bersama. Penguatan OCB melalui nilai tanggung jawab dan inisiatif menjadi kunci untuk meningkatkan persepsi pelanggan terhadap pelayanan (Siregar et al., 2024).

Kualitas layanan merupakan inti dari sektor jasa karena mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan (Permatasari et al., 2024). Layanan dikatakan berkualitas apabila kinerja yang diberikan sesuai dengan ekspektasi pelanggan serta mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka secara tepat (Ananda & Setiawan, 2024; Indrasena & Budiarti, 2022). Lebih lanjut, kualitas layanan juga dipahami sebagai penyampaian layanan yang unggul atau melebihi harapan konsumen, yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan serta mempertahankan loyalitas pelanggan (Sartika et al., 2025; Zhao & Gilbert, 2025). Oleh karena itu, kualitas layanan memiliki peran strategis dalam membangun kepuasan, loyalitas, dan keunggulan kompetitif perusahaan. Kualitas layanan meliputi berbagai indikator seperti kecepatan pengantaran, ketepatan pesanan, kualitas produk, dan responsivitas pelayanan (Damayanti & Nisa, 2023).



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber: (Nuhu et al., 2025)

*Personal value* merupakan keyakinan mendasar yang menjadi pedoman individu dalam bersikap dan bertindak serta menentukan apa yang dianggap penting dan bernilai (Nuhu et al., 2025). Nilai pribadi memengaruhi pilihan, perilaku, serta pengambilan keputusan individu dalam konteks pekerjaan (Assenmacher et al., 2025; Huy et al., 2025; Narzari & Bhattacharjee, 2025). Nilai ini juga berfungsi sebagai panduan moral yang mengarahkan perilaku individu dalam mencapai tujuan hidup dan tujuan organisasi (Rafiki et al., 2021). *Personal value* ini diukur melalui lima indikator utama yang mencakup sikap berbagi pengetahuan, membantu rekan kerja, rasa kepuasan saat membantu, pengalaman yang berguna untuk tim, dan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Nuhu et al., 2025). Penelitian terdahulu membuktikan bahwa *personal value* berpengaruh positif terhadap kualitas layanan, sehingga semakin kuat nilai pribadi seseorang, semakin besar pula potensi mereka dalam memberikan layanan berkualitas (Nuhu et al., 2025). Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis H1: *Personal value* secara positif mempengaruhi kualitas layanan.

Kepuasan kerja menggambarkan respon positif individu terhadap pekerjaannya ketika usaha yang dikeluarkan dirasakan sepadan dengan hasil yang diperoleh (Yoon & Almond, 2025). Kepuasan kerja muncul dari persepsi keberhasilan dalam menyelesaikan tugas serta terpenuhinya kebutuhan individu (Wicaksono & Gazali, 2021), yang tingkatannya berbeda pada setiap individu sesuai nilai dan cara

pandangan yang dianut (Febriantora & Fuadati, 2020). Individu yang merasa puas dan memiliki keterikatan dengan organisasi cenderung menunjukkan loyalitas, efisiensi kerja, serta produktivitas yang lebih tinggi (Alim & Prabowo, 2023; Bashir et al., 2025; Dorta-Afonso et al., 2025). Kepuasan kerja dinilai berdasarkan berbagai indikator yakni pekerjaan itu sendiri, upah, insentif, rekan kerja, dan sikap individu terhadap pekerjaan (Asfiah et al., 2022). Kepuasan kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan yang diberikan karyawan kepada pelanggan (Chaanine & Sleilati, 2024; Siddiq & Suwoko, 2022; Sujarwanta et al., 2023). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin baik pula kualitas layanan yang dihasilkan, sehingga dirumuskan hipotesis H2: Kepuasan kerja secara positif mempengaruhi kualitas layanan.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang melampaui kewajiban formal pekerjaan dan berkontribusi pada efektivitas organisasi (Harmen, Putra, Amin, et al., 2025; Julianti et al., 2025). OCB muncul dari kesadaran individu tanpa paksaan dan tidak secara langsung dikaitkan dengan sistem imbalan (Gautama & Edalmen, 2020). OCB dapat diukur melalui beberapa indikator, meliputi altruisme, kebajikan warga negara, kesadaran, sopan santun, dan sportivitas (Nurcholila et al., 2022). *Personal value* berperan penting dalam membentuk OCB, karena nilai individu menjadi dasar sikap untuk berkontribusi lebih bagi organisasi (Primadona et al., 2025). Berbagai studi membuktikan bahwa *personal value* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap OCB (Iqbal et al., 2022; Nuhu et al., 2025). Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang mendorong munculnya OCB, di mana karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan perilaku sukarela untuk membantu organisasi dan rekan kerja (Dewantara, 2024; Lestari & Octavianty, 2024; Romadhon, 2025; Saraswati et al., 2024). Berdasarkan hal tersebut, dirumuskan hipotesis H3: *Personal value* secara positif mempengaruhi OCB dan H4: Kepuasan kerja secara positif mempengaruhi OCB.

OCB memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas layanan karena mencerminkan dedikasi, kepedulian, dan perilaku ekstra karyawan dalam melayani pelanggan (Munawwarah et al., 2024). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan di sektor jasa (Julianti et al., 2025; Siregar et al., 2024). Lebih lanjut, OCB terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *personal value* dan kepuasan kerja dengan kualitas layanan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *personal value* dan kualitas layanan, di mana nilai pribadi karyawan mendorong munculnya perilaku ekstra peran yang pada akhirnya meningkatkan kualitas layanan (Nasikah & Kharismasyah, 2025; Nuhu et al., 2025). Selain itu, OCB juga memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas layanan, karena kepuasan kerja mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela yang berkontribusi pada peningkatan mutu pelayanan yang dirasakan pelanggan (Harmen et al., 2025; Sari et al., 2023). Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis H5: OCB secara positif mempengaruhi kualitas layanan, H6: OCB memediasi

pengaruh *personal value* terhadap kualitas layanan, dan H7: OCB memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas layanan.

Menurut uraian yang sudah disampaikan, meskipun riset Nuhu et al. (2025) telah menunjukkan peran *personal value* dan *employee impact* melalui mediasi OCB terhadap kualitas layanan di sektor kesehatan publik Nigeria, penelitian tersebut memiliki keterbatasan karena belum mengkaji sektor layanan digital berbasis platform seperti ShopeeFood di Indonesia, yang memiliki tantangan dan pola kerja yang berbeda dengan sektor kesehatan. Selain itu, kepuasan kerja belum dipertimbangkan sebagai variabel yang berpotensi memengaruhi OCB dan kualitas layanan pada driver ShopeeFood yang bekerja secara fleksibel serta di bawah tekanan permintaan pelanggan. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui model konseptual yang menggabungkan hubungan antara *personal value*, kepuasan kerja, OCB, dan kualitas layanan. Diharapkan pendekatan ini akan memberikan kontribusi teoretis dengan memahami mekanisme perilaku kerja pada pekerja jasa berbasis kemitraan serta memberikan masukan secara praktis bagi manajemen ShopeeFood terkait pentingnya *personal value* dan kepuasan kerja driver sebagai upaya mendorong perilaku OCB, yang kemudian dapat meningkatkan kualitas layanan yang disajikan pada pelanggan.

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Variabel independen (X) adalah *Personal Value* dan Kepuasan Kerja. Kualitas Layanan (Y) merupakan variabel dependen, sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) merupakan variabel mediasi. Variabel-variabel tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain, dengan *personal value* dan kepuasan kerja yang diperkirakan mempengaruhi kualitas layanan dan OCB secara langsung, serta mempengaruhi kualitas layanan tidak langsung lewat mediasi OCB.

Tabel 6 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
<i>Personal Value</i> (X1)	<i>Personal value</i> adalah prinsip-prinsip inti yang diyakini seseorang, yang kemudian menjadi panduan utama dalam bersikap dan bertindak. (Nuhu et al., 2025).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berbagi pengetahuan</li> <li>2. Membantu rekan kerja</li> <li>3. Rasa kepuasan saat membantu</li> <li>4. Pengalaman yang berguna</li> <li>5. Kontribusi terhadap organisasi</li> </ol> (Nuhu et al., 2025)
Kepuasan Kerja (X2)	Kepuasan kerja adalah perasaan senang dan sikap positif yang muncul dari dalam diri karyawan terhadap	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan</li> <li>2. Upah</li> <li>3. Insentif</li> <li>4. Rekan kerja</li> </ol>

Variabel	Definisi	Indikator
	pekerjaannya (Yoon & Almond, 2025).	5. Sikap (Asfiah et al., 2022)
Kualitas Layanan (Y)	Kualitas layanan adalah usaha untuk memuaskan pelanggan dengan cara memberikan jasa yang sesuai dengan apa yang mereka harapkan dan butuhkan (Permatasari et al., 2024).	1. Kecepatan pengantaran 2. Ketepatan pesanan 3. Kualitas produk 4. Responsivitas pelayanan (Damayanti & Nisa, 2023)
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> merujuk pada perilaku sukarela seorang karyawan yang melampaui deskripsi tugas resminya, namun perilaku tersebut bermanfaat dan mendukung efektivitas keseluruhan organisasi (Julianti et al., 2025).	1. Altruisme 2. Kebajikan warga negara 3. Kesadaran 4. Sopan santun 5. Sportivitas (Nurcholila et al., 2022)

### Populasi dan Sampel

Populasi studi ini meliputi semua pengemudi ShopeeFood di Kota Semarang. Pemilihan sampel dilakukan menggunakan metode purposive sampling, yang melibatkan pemilihan responden berdasarkan kriteria khusus, karena ukuran populasi tidak diketahui dengan pasti. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah driver ShopeeFood yang aktif minimal selama 3 bulan, masih aktif menerima order dalam 1 bulan terakhir, serta memiliki frekuensi penerimaan order minimal 5 kali per minggu di wilayah Kota Semarang.

Untuk menentukan ukuran sampel, studi ini didasarkan pada rumus yang disediakan oleh Hair et al. (2010) dalam (Wijanarko et al., 2025) yang menunjukkan bahwa ukuran populasi harus 5 hingga 10 kali lipat dari jumlah variabel indikator, terutama karena ukuran populasi yang sebenarnya tidak dapat ditentukan. Berdasarkan rekomendasi tersebut, penelitian ini menetapkan kelipatan 6 kali dari 19 indikator, menghasilkan perhitungan  $N = 6 \times 19$  (indikator) = 114, yang berarti minimal 114 responden harus dilibatkan. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan aplikasi SmartPLS 4, yang mencakup analisis *outer model*, analisis *inner model*, serta pengujian hipotesis.

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menerapkan pendekatan yang bersifat kuantitatif. Metodologi kuantitatif diperlukan untuk melaksanakan pengujian terhadap hipotesis menggunakan data yang dapat diukur dan dianalisis dengan metode statistik. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner akan dianalisis menggunakan *software* SmartPLS 4. Analisis data dilaksanakan dengan tiga tahapan. Pertama, *outer model*

guna mengukur validitas serta reliabilitas alat yang digunakan. Kedua, *inner model* guna menetapkan kekuatan serta kekuatan korelasi struktural antara variabel sesuai dengan hipotesis yang ditetapkan. Ketiga, menentukan apakah hipotesis penelitian diterima atau ditolak menurut data statistik yang didapatkan. Jenis analisisnya meliputi:

1. Analisis *Outer model*

Untuk menjamin bahwasanya instrumen riset bernilai valid serta reliabel, langkah *outer model* dilakukan mencakup beberapa aspek:

- a) Validitas konvergen: diukur dengan *loading factor*, di mana nilai minimal indikator harus  $\geq 0,70$  untuk menunjukkan bahwa indikator dapat menggambarkan konstruk secara baik. Jika nilai kurang dari 0,70 maka harus di eliminasi.
- b) Validitas diskriminan: diuji menggunakan *cross loading*, yaitu indikator wajib mempunyai nilai loading yang besar pada konstraknya sendiri dibanding pada konstruk lainnya, dengan nilai ideal  $\geq 0,70$ , maka tiap konstruk mempunyai perbedaan konsep yang jelas.
- c) Reliabilitas konstruk: dihitung dengan Cronbach's Alpha, CR, dan AVE. Konstruk dianggap reliabel jika hasil Cronbach's Alpha dan CR  $\geq 0,70$ , serta hasil AVE  $\geq 0,50$  yang menunjukkan konsistensi internal dan kemampuan konstruk menjelaskan varians indikator.

2. Analisis *Inner model*

Tujuan *inner model* adalah untuk melakukan analisis terhadap korelasi antara konstruk laten menurut hipotesis yang diajukan. Analisis ini sangat penting untuk menjamin benarkah variabel independen mempunyai dampak yang signifikansi pada variabel dependen.

- a) *R-Square* ( $R^2$ ): guna menghitung kapabilitas variabel independen untuk menerangkan variabel dependen, dengan hasil 0,75 menunjukkan kuat, 0,50 sedang, serta 0,25 lemah.
- b) *Effect size* ( $f^2$ ): mengevaluasi besarnya pengaruh konstruk terhadap variabel lain, di mana 0,02 dianggap kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar.
- c) *Goodness of Fit*: menilai kecocokan model struktural dengan data, menggunakan SRMR  $< 0,10$  dan NFI mendekati 1 sebagai indikator model yang baik.

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis langsung serta tidak langsung dilakukan dengan menganalisis variabel independen, dependen, dan mediasi dalam studi ini menggunakan metode bootstrapping dengan memperhatikan T Statistics serta P Values. Hipotesis dapat diterima jika memenuhi kriteria T Statistics  $> 1,96$  serta P Values  $< 0,05$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis *Outer model*

Analisis *outer model* dilaksanakan untuk menentukan indikator mana yang mampu menggambarkan konsep dalam riset berikut. Proses berikut meliputi proses uji validitas konvergen, validitas, serta reliabilitas konstruk sehingga model ukur yang digunakan dapat dikatakan layak. Output melalui analisis PLS ini memberikan kemungkinan untuk dilanjutkan ke tahap proses uji hipotesis dalam riset berikut.

#### a. Validitas Konvergen

Berdasar analisis *loading factor*, setiap indikator yang terpilih pada tiap variabel memiliki nilai di atas 0,70. Dari perihal berikut, dapat disimpulkan bahwasanya semua indikator sudah memenuhi karakteristik validitas konvergen. Hasil *loading factor* yang besar memperlihatkan bahwasanya setiap indikator dapat menggambarkan konstraknya secara baik serta dapat digunakan untuk tahap analisis lebih detail.

#### b. Validitas Diskriminan

Proses uji berikut dilaksanakan dengan membandingkan hasil *cross loading*, sehingga tiap indikator terlihat lebih dominan dalam memperkuat konstraknya sendiri dibanding dengan konstruk lainnya. Menurut analisis *cross loading*, tiap indikator menunjukkan hasil loading paling tinggi pada konstruk yang dibandingkan dengan konstruk yang lain. Hal tersebut memperlihatkan bahwasanya indikator-indikator yang digunakan pada studi ini telah mencukupi kriteria validitas diskriminan dan mampu membedakan setiap konstruk dengan jelas..

#### c. Reliabilitas Konstruk

Menurut perolehan pengujian reliabilitas mengindikasikan bahwa keseluruhan variabel penelitian telah mencapai standar reliabilitas. Setiap variabel mencatat hasil Cronbach's Alpha serta CR melampaui 0,70, disertai AVE melebihi 0,50. Kondisi tersebut membuktikan bahwasanya konstruk-konstruk tersebut bersifat reliabel, konsisten secara internal, serta efektif dalam menangkap varians indikator.

### 2. Analisis *Inner model*

Tujuan dari uji *inner model* adalah untuk memverifikasi korelasi antara variabel laten dan mengukur besarnya serta arah dampak dalam model penelitian struktural. Proses ini mengevaluasi kemampuan variabel eksogen untuk menangkap variasi variabel endogen lewat indikator *R-Square*, *F-Square*, *Goodness of Fit*. Hasil uji berikut menjadi fondasi untuk menyimpulkan kesesuaian model serta pola keterkaitan antar variabel yang diteliti.

#### a. *R-Square* ( $R^2$ )

Nilai *R-Square* memperlihatkan tingkat variasi pada variabel dependen yang dapat diterangkan oleh variabel independen dalam model penelitian. Nilai *R-Square* yang lebih tinggi menunjukkan kekuatan model prediktif yang semakin baik dalam menggambarkan konstruk yang diteliti. Merujuk pada hasil analisis, variabel Kualitas Layanan mencapai  $R^2$  sebesar 0,601, sementara OCB mencapai 0,676. Nilai-nilai

tersebut mengindikasikan kemampuan model dalam kategori sedang hingga kuat, karena mendekati ambang 0,75 dan jauh melampaui 0,50. Hal ini berarti variabel independen berhasil menangkap variasi variabel dependen dengan tingkat yang memadai.

b. *Effect size* ( $f^2$ )

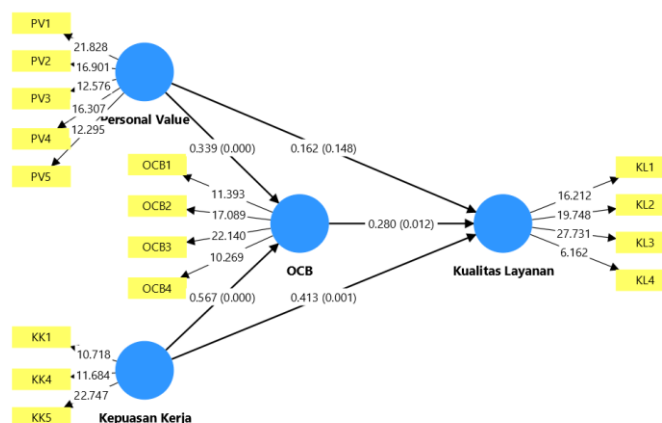
Tujuan pengujian *effect size* adalah untuk menilai besarnya kontribusi setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Merujuk pada hasil analisis, kontribusi personal value terhadap kualitas layanan sebesar 0,033 dan personal value terhadap OCB sebesar 0,218 termasuk kategori sedang. Untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas layanan sebesar 0,163 termasuk kontribusi sedang, sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 0,608 termasuk kategori kontribusi besar. Sementara itu, pengaruh OCB terhadap kualitas layanan sebesar 0,064 termasuk kategori sedang.

c. Uji *Goodness of Fit* (GoF)

*Goodness of Fit* digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model struktural dengan data penelitian. Evaluasi ini memanfaatkan nilai SRMR dan NFI guna memberikan indikasi mengenai kesesuaian model dengan data observasi yang diproses. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai SRMR model penelitian sebesar 0,084 yang berada di bawah rentang 0,10 menunjukkan bahwa model tersebut secara statistik valid. Sementara itu, nilai NFI sebesar 0,743 menunjukkan bahwa model tersebut dalam kondisi baik karena telah mencapai nilai optimum 1.

3. Uji Hipotesis

Setelah evaluasi *inner model*, langkah selanjutnya adalah menguji relasi antar konstruk laten sesuai hipotesis yang diajukan. Pengujian hipotesis dilakukan melalui T Statistics dan P Value, dengan kriteria penerimaan hipotesis bila T Statistics > 1,96 dan P Value < 0,05. Berikut hasil dari pengujian tersebut:



Gambar 2. Hasil Uji Bootstrapping

a. Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 7. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

		Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P Value	Hasil
H1	<i>Personal Value</i> -> Kualitas Layanan	0.162	1.448	0.148	Ditolak
H2	Kepuasan Kerja -> Kualitas Layanan	0.413	3.278	0.001	Diterima
H3	<i>Personal Value</i> -> OCB	0.339	5.360	0.000	Diterima
H4	Kepuasan Kerja -> OCB	0.567	8.874	0.000	Diterima
H5	OCB -> Kualitas Layanan	0.280	2.500	0.012	Diterima

Sumber: Data primer, diolah peneliti 2025

Pengujian pengaruh langsung mengungkap bahwa tidak seluruh hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh signifikan. Hipotesis H1 ditolak karena *personal value* tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan, dengan T Statistics 1,448 (< 1,96) dan P Value 0,148 (> 0,05). Sebaliknya, H2 didukung karena kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kualitas layanan, dengan T Statistics 3,278 dan P Value 0,001, demikian pula H3 dan H4 yang diterima dengan pengaruh signifikan *personal value* serta kepuasan kerja terhadap OCB, masing-masing T Statistics jauh > 1,96 dan P Value 0,000. Terakhir, H5 diterima sebab OCB berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan, dengan T Statistics 2,500 dan P Value 0,012.

b. Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

		Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P Value	Hasil
H6	<i>Personal Value</i> -> OCB -> Kualitas Layanan	0.095	2.133	0.033	Diterima
H7	Kepuasan Kerja -> OCB -> Kualitas Layanan	0.159	2.492	0.013	Diterima

Sumber: Data primer, diolah peneliti 2025

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kedua hipotesis mediasi terbukti signifikan. H6 diterima karena *personal value* memengaruhi kualitas layanan secara signifikan melalui OCB, didukung oleh T Statistics 2,133 dan P Value 0,033, yang menandakan OCB memperkuat peran *personal value* dalam meningkatkan kualitas layanan. Demikian pula H7 diterima dengan T Statistics 2,492 dan P Value 0,013, menunjukkan kepuasan kerja berhasil meningkatkan kualitas layanan melalui mekanisme OCB.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh *Personal Value* terhadap Kualitas Layanan

Hasil penelitian menunjukkan nilai T Statistics sebesar 1,448 dan P Value sebesar 0,148, sehingga hipotesis ditolak dan *personal value* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan driver ShopeeFood. Meskipun indikator *personal value* tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya senang berbagi pengalaman kerja dengan sesama driver”, kecenderungan tersebut belum mampu memberikan dampak nyata terhadap kualitas layanan. Hal ini dapat dijelaskan melalui Teori Karakteristik Pekerjaan, yang menyatakan bahwa pekerjaan dengan variasi keterampilan rendah, bersifat rutin, dan dilakukan secara berulang akan memengaruhi hasil kerja. Pekerjaan driver ShopeeFood memiliki pola kerja yang monoton dan sangat bergantung pada sistem aplikasi, sehingga pengalaman kerja yang dibagikan antar driver cenderung bersifat serupa dan tidak memberikan keunggulan pelayanan yang signifikan. Seiring waktu, setiap driver akan membentuk pengalamannya sendiri melalui aktivitas kerja yang berulang, sehingga *personal value* belum menjadi faktor utama dalam membentuk kualitas layanan.

### 2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai T Statistics 3,278 dan P Value 0,001 menegaskan hipotesis diterima, artinya kepuasan kerja driver memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kualitas layanan driver ShopeeFood. Semakin tinggi tingkat kepuasan, semakin baik layanan yang diberikan karena kepuasan mendorong motivasi, kenyamanan kerja, dan interaksi positif dengan pelanggan. Hasil ini konsisten dengan studi sebelumnya yang menemukan juga hubungan positif antara kepuasan kerja dan kualitas layanan (Chaanine & Sleilati, 2024; Siddiq & Suwoko, 2022; Sujarwanta et al., 2023). Hasil pengolahan sampel indikator menunjukkan bahwa pernyataan “Saya selalu berusaha menjaga sikap positif saat bekerja” memiliki nilai tertinggi, menandakan bahwa driver yang puas lebih mampu menjaga profesionalisme dan memberikan pengalaman layanan yang lebih menyenangkan. Hal tersebut memperkuat bahwa kepuasan kerja adalah faktor penting dalam menciptakan kualitas layanan yang optimal.

### 3. Pengaruh *Personal Value* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan hasil T Statistics 5,360 dan P Value 0,000, sehingga menandakan hipotesis diterima dan *personal value* terbukti memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap OCB pada driver ShopeeFood. Seiring dengan peningkatan nilai pribadi, seperti tanggung jawab, kejujuran, dan kepedulian, kemampuan driver untuk melakukan tugas sukarela yang mendukung operasional, seperti membantu rekan kerja dan membangun interaksi positif dengan pelanggan, juga meningkat. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan adanya hubungan signifikan antara *personal value* dan OCB (Iqbal et al., 2022; Nuhu et al., 2025). Hasil pengolahan sampel menunjukkan indikator dengan nilai tertinggi adalah pernyataan “Saya senang berbagi pengalaman kerja dengan sesama driver”,

yang mencerminkan adanya solidaritas, kepedulian, dan semangat berbagi antar-driver. Perilaku ini menunjukkan kontribusi nyata terhadap peningkatan efektivitas kerja serta terciptanya lingkungan profesional yang saling mendukung.

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan nilai T Statistics 8,874 dan P Value 0,000, sehingga hipotesis dinyatakan diterima dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada driver ShopeeFood. Seiring dengan meningkatnya kepuasan pengemudi dalam pekerjaan mereka, terdapat kecenderungan yang lebih besar bagi mereka untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung operasional dan citra organisasi, sejalan dengan temuan beberapa penelitian sebelumnya (Dewantara, 2024; Lestari & Octavianty, 2024; Saraswati et al., 2024). Berdasarkan hasil pengolahan sampel, indikator tertinggi muncul pada pernyataan “Saya selalu berusaha menjaga sikap positif saat bekerja”, yang menggambarkan bahwa sikap positif merupakan wujud nyata dari kepuasan kerja. Sikap positif di sini mencerminkan pandangan optimis, semangat kerja yang stabil, serta kemampuan menerima kondisi pekerjaan dengan rasa syukur dan tanggung jawab. Ketika driver merasa puas, mereka lebih mampu menjaga emosi, membangun hubungan sosial yang baik, serta terdorong menampilkan perilaku OCB seperti membantu rekan dan menjaga kualitas layanan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan perilaku sukarela.

#### **5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kualitas Layanan**

Hasil penelitian menunjukkan nilai T Statistics 2,500 dan P Value 0,012, sehingga hipotesis diterima dan *Organizational Citizenship Behavior* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan driver ShopeeFood. Seiring dengan peningkatan tingkat OCB, seperti kepedulian rekan kerja, kepatuhan terhadap aturan, dan perhatian terhadap pelanggan, kualitas layanan yang diberikan juga meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa OCB memiliki hubungan positif dengan kualitas layanan (Julianti et al., 2025; Siregar et al., 2024). Dari hasil pengolahan sampel, indikator tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya menjaga hubungan baik dengan pelanggan” yang menegaskan bahwa interaksi sosial yang positif menjadi unsur penting dalam meningkatkan pengalaman pelanggan dan citra perusahaan. Dengan demikian, perilaku OCB yang mendorong hubungan sosial yang baik menjadi faktor kunci dalam memperkuat kualitas layanan driver ShopeeFood.

#### **6. Pengaruh *Personal Value* terhadap Kualitas Layanan melalui OCB**

Hasil penelitian menunjukkan nilai T Statistics 2,133 dan P Value 0,033, sehingga hipotesis diterima dan *personal value* terbukti berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas layanan melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior*. Meskipun *personal value* tidak berpengaruh signifikan secara langsung, hubungan

tersebut menjadi signifikan setelah dimediasi oleh OCB, yang berarti nilai pribadi baru berdampak pada kualitas layanan ketika diwujudkan dalam tindakan sukarela yang mendukung rekan maupun pelanggan. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan peran mediasi OCB dalam hubungan antara *personal value* dan kualitas layanan (Nuhu et al., 2025). Berdasarkan hasil pengolahan data, indikator tertinggi *personal value* terdapat pada pernyataan "Saya senang berbagi pengalaman kerja dengan sesama driver", sementara indikator tertinggi OCB muncul pada pernyataan "Saya menjaga hubungan baik dengan pelanggan". Hal ini menunjukkan bahwa nilai pribadi yang mendorong kebersamaan antar driver dapat berkembang menjadi perilaku sosial yang langsung memperkuat kualitas layanan. Dengan demikian, OCB berfungsi sebagai penghubung penting yang mengubah nilai pribadi menjadi perilaku nyata yang meningkatkan pengalaman pelanggan.

### **7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan melalui OCB**

Hasil penelitian menunjukkan nilai T Statistics 2,492 dan P Value 0,013, sehingga hipotesis diterima dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas layanan melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior*. Akan tetapi, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas layanan terbukti lebih kuat, ditunjukkan oleh P Value 0,001, sehingga kepuasan kerja memberikan dampak nyata yang lebih besar dibandingkan efek tidak langsung melalui OCB. Meskipun demikian, OCB tetap berperan dalam memperkuat kualitas layanan, sejalan dengan temuan sebelumnya bahwa kepuasan kerja meningkatkan kinerja dan layanan melalui perilaku sukarela (Sari, 2023). Hasil pengolahan sampel menunjukkan indikator tertinggi kepuasan kerja, yakni "Saya selalu berusaha menjaga sikap positif saat bekerja" menegaskan bahwa sikap positif seperti berperilaku ramah dan menjaga emosi meskipun menghadapi tekanan menjadi fondasi utama dalam menghasilkan layanan yang baik. Sementara indikator OCB tertinggi, "Saya menjaga hubungan baik dengan pelanggan" menunjukkan bahwa perilaku sukarela dalam menjalin hubungan sosial turut meningkatkan kualitas layanan. Hubungan antara kepuasan kerja dan OCB inilah yang mendorong driver memberikan layanan yang terbaik dan berpengaruh positif terhadap pengalaman pelanggan.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *personal value* tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap kualitas layanan, melainkan bekerja melalui mediasi OCB. Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualitas layanan pengemudi ShopeeFood di Semarang. *Personal value* dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap pembentukan OCB, yang akan memperkuat perilaku pelayanan para pengemudi. Temuan ini juga menunjukkan bahwa OCB memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kualitas layanan, namun kepuasan kerja menunjukkan pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kualitas layanan dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui OCB. Dengan demikian, peningkatan kualitas layanan tercapai

ketika nilai pribadi dan kepuasan kerja mendorong munculnya perilaku sukarela yang mendukung operasional, seperti membantu rekan, menjaga komunikasi positif, dan melampaui tugas formal untuk memberikan pengalaman terbaik kepada pelanggan.

Berdasarkan temuan tersebut, peningkatan kualitas layanan dapat dilakukan dengan memperkuat kepuasan kerja dan mendorong perilaku OCB. Manajemen ShopeeFood disarankan meninjau kembali skema insentif dan argo pendapatan agar lebih sesuai dengan beban kerja driver, serta memperkuat komunitas antardriver yang sudah ada untuk meningkatkan solidaritas dan berbagi pengalaman. Untuk peneliti berikutnya, disarankan untuk memperluas objek kajian ke sektor layanan lain atau wilayah berbeda guna menguji kembali peran *personal value*, sehingga dapat ditemukan kondisi yang lebih tepat untuk melihat pengaruh signifikan nilai pribadi terhadap kualitas layanan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., Sari, E. P., Amelia, M., Devyana, M., & Sari, P. I. (2023). PENERAPAN APLIKASI SHOPEEFOOD DALAM PEMASARAN UMKM SATE PADANG D44N - SETIA BUDI. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(1), 90–94.
- Alim, Y. Al, & Prabowo, B. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Driver ShopeeFood di Sidoarjo. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(6), 3245–3258. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i6.3787>
- Ananda, I. P. S. N., & Setiawan, P. Y. (2024). Peran Kepuasan Pelanggan Dalam Memediasi Pengaruh Kualitas Layanan Dan Citra Merek Terhadap Loyalitas Pelanggan : Studi Pada Pelanggan GO-JEK Di Denpasar. *Relasi : Jurnal Ekonomi*, 20(1), 14–31.
- Arisanti, D., & Cahyani, L. N. (2024). Analisis kualitas pelayanan, harapan pelanggan, dan citra perusahaan terhadap kepuasan pelanggan. *JIMBis : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 42–54.
- Asfiah, N., Riyanto, D. W. U., & Mainingrum, D. (2022). Effects of Work Flexibility and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction: Evidence from Shopee-Food East Java, Indonesia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 5(10), 2569–2578. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i10-02>
- Assenmacher, M., Glowka, G., Zehrer, A., & Nickel, V. (2025). What makes a successor ? Values , personality , and succession intentions in family businesses. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2025-0221>
- Baihaqi, M. W. (2025). *GoFood Rajai Industri Pesan Antar Makanan Online Awal 2025*. <https://goodstats.id/article/gofood-rajai-industri-pesan-makanan-online-awal-2025-h2SpA>
- Bashir, B., Manzoor, Z., & Gani, A. (2025). Job satisfaction : a mediator of the quality of work life and organizational commitment nexus. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2024-0103>

- Chaanine, J., & Sleilati, E. B. (2024). The Moderating Impact of Employee Job Satisfaction on the Service Quality – Customer Satisfaction Relationship: The Case of the Lebanese Healthcare Institutions. *Sage Open*, 14(4), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440241295473>
- Damayanti, A. A., & Nisa, Z. C. (2023). Pengaruh kualitas pelayanan shopeefood terhadap loyalitas pelanggan dengan kepuasan pelanggan sebagai variabel intervening. *Economics Business Finance and Entrepreneurship*, 180–188.
- Dewantara, N. D. (2024). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): The Moderating Role of Social Identity. *International Conference Of Applied Psychology, KnE Social Sciences*, 249–262. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i5.15178>
- Dorta-Afonso, D., Malik, N., & Cuellar-Molina, D. (2025). Enhancing employee performance and retention: the mediating role of job satisfaction in high-performance work systems. *Employee Relations: The International Journal*, 47(8). <https://doi.org/10.1108/ER-04-2025-0257>
- Febriantora, M. A. H. A., & Fuadati, S. R. (2020). PENGARUH MOTIVASI, INSENTIF DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DRIVER OJEK ONLINE. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 12(1).
- Gani, F. P., Sayyidan, R. M., Januar, S. K., & Saleh, M. Z. (2024). Analisis Peran Kualitas Pelayanan terhadap Keputusan pembelian Makanan pada ShopeeFood Fauzan Putra Gani \* Salsabila Kunti Januar. *Business and Investment Review (BIREV)*, 2(6), 1–7.
- Gautama, K. D., & Edalmen. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 749–757.
- Harmen, H., Indriani, R., Mahyundari, A., Wulandari, A., & Togatorop, R. S. (2024). DAMPAK ETIKA KERJA DAN PROFESIONALISME KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PADA CV. SENTOSA DELI MANDIRI MEDAN. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(204), 1506–1515.
- Harmen, H., Putra, Z., Amin, H., & Rusdi, R. (2025). Exploring the impact of servant leadership on civil servants' performance: the dual mediation effects of organizational climate and organizational citizenship behavior. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2024-0185>
- Harmen, H., Putra, Z., Rafiie, S. A. K., Rahmadani, I., Hidayat, M. R., Rusdi, & Muzammil, A. (2025). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Mediating the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction on the Performance of Civil Servants in Aceh Province, Indonesia. *Journal of Accounting Research Organization and Economics*, 8(1).
- Huy, N. B., Thi, M., Le, T., Nguyen, N. L., & Cox, S. (2025). The role of personal values in the relationship between job demands and well-being among entrepreneurs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 19(2), 149–166. <https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2024-0090>

- Indrasena, R. W., & Budiarti, A. (2022). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, HARGA, DAN PROMOSI TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN PADA SHOPEE FOOD. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11(9).
- Iqbal, M. B., Li, J., Yang, S., & Sindhu, P. (2022). Value-driven career attitude and job performance : An intermediary role of organizational citizenship behavior. *Front Psychol.* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038832>
- Julianti, Aprianty, H., & Sakti, B. (2025). ANALISIS PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP PENINGKATAN MUTU PELAYANAN DI PUSKESMAS UJUNG KARANG BENGKULU TENGAH. *JURNAL MANAJEMEN MODAL INSANI DAN BISNIS (JMMIB)*, 6(1), 172–180.
- Lestari, D., & Octavianty, S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT . Putra Perkasa Genetika Bogor. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 10949–10964.
- Munawwarah, Haeruddin, & Idris, F. P. (2024). Analisis Motivasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kualitas Layanan Rawat Inap ( Studi pada Dokter ) di RSUD Latemmamala Soppeng. *Journal of Aafiyah Health Research (JAHR)*, 5(2), 69–78.
- Narzari, D., & Bhattacharjee, S. (2025). Corporate social responsibility and organizational attractiveness : a. *International Journal of Ethics and Systems.* <https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2024-0265>
- Nasikah, M. V., & Kharismasyah, A. Y. (2025). The Role of Organizational Citizenship Behavior Mediation on Employee Performance : Self-Efficacy and Perceived Organizational Support ( Case Study on ASN RSUD in Kalimantan ). *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)*, 4(3), 1201–1218.
- Novianto, A., Wulansari, A. D., & Hernawan, A. (2021). *Riset : empat alasan kemitraan Gojek , Grab , hingga Maxim merugikan para Ojol. April.*
- Nuhu, M. S., Kamselem, K. M., Mustapha, M., & Abdullahi, M. S. (2025). Personal value , employee impact and service quality delivery: the mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 17(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2023-0081>
- Nurcholila, Astuti, P., Nurbambang, R., Daniel, & Mu'allifah, L. I. (2022). Analisis Dimensi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Employee Performance Pada Puskesmas Ngadiluwih Kabupaten Kediri. *Risk : Jurnal Riset Bisnis Dan Ekonomi*, 3(2).
- Permatasari, V. A., Haziroh, A. L., Mahmud, & Panjaitan, R. (2024). Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Minat Beli Ulang Melalui Kepuasan Pelanggan Produk Scarlett Pada E-Commerce Shopee. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 236–247.
- Pramana, D., & Listyawati, I. (2025). Pengaruh Fleksibilitas Kerja , Motivasi Kerja , Insentif Kerja , dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Driver Ojek Online Grab Kota Semarang. *ECo-Buss: Economics and Business*, 8(1). <https://doi.org/10.32877/eb.v8i1.2692>
- Primadona, Watung, S. R., Putra, R. S., Purnomo, A. K., Jondar, A., & Ananto, N. (2025).

The influence of employee engagement and organizational culture on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediation for employees. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 9(1), 1–21.

Rafiki, A., Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., & Sari, P. B. (2021). Organizational learning, entrepreneurial orientation and personal values towards SMEs' growth in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0059>

Ratnayaka, R. M., Kumara, P. A. P. S., & Silva, M. W. S. W. (2019). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Perceived Service Quality in Hotel Industry. *Journal of the University of Ruhuna*, 7(1), 25–42.

Romadhon, F. I. (2025). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Mulyosari. *Jurnal Psikologi*, 2(2), 1–14.

Saraswati, K. W., Yulianto, E., & Noerman, T. (2024). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) And Its Impact on Employee Performance. *Wacana*, 27(4), 141–147. <https://doi.org/10.21776/ub.wacana.2024.027.04.01>

Sari, D. A. K., Suswati, E., & Mulyono, S. (2023). Satisfaction and Working Environment as Determinant Variable of Workers' Performance Mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(2), 118–129.

Sartika, D. P., Mahmud, Aqmal, D., & Setiawan, A. (2025). Pengaruh Kualitas Layanan , Citra Merek , Kewajaran Harga terhadap Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan Toko Dokter Komputer. *JURNAL MANAJEMEN SOSIAL EKONOMI (DINAMIKA)*, 5(1), 332–343. <https://doi.org/https://doi.org/10.51903/dinamika.v4i2>

Sayekti, F., Tarigan, B., Endang, L., & Reni, W. (2022). Pengaruh Dimensi Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pemakai Layanan Jasa The Influence of Service Quality Dimensions on Service User Satisfaction. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing*, 9, 16–26.

Siddiq, R., & Suwoko. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan pada PT. Matahari ada PT. Matahari Departemet Store Plaza Mulia Samarinda. *Borneo Student Research*, 4(1), 219–229.

Siregar, E., Juniasti, R., & Tobing, F. (2024). How does Organizational Citizenship Behavior Influence The Service Quality of Bank Employees During The COVID-19 Pandemic? Evidence From in Bekasi , Indonesia. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(1), 1–16.

Sudaryono, Rahwanto, E., & Komala, R. (2020). E-COMMERCE DORONG PEREKONOMIAN INDONESIA , SELAMA PANDEMI COVID 19 SEBAGAI ENTREPRENEUR. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS (JUMANIS) PRODI KEWIRAUSAHAAN*, 02, 111–124.

Sujarwanta, T. H., Syaodih, E., & Rahim, A. H. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan pasien. *Service Management*

*Triangle: Jurnal Manajemen Jasa*, 5(2), 69–78.

- Wicaksono, T., & Gazali, M. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Sebagai Variabel Intervening. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 22–34. <https://doi.org/10.31602/atd.v5i1.3219>
- Wijanarko, D., Mahmud, Haziroh, A. L., & Fatmawati, E. R. (2025). Peran Brand Image , Kualitas Produk , Harga Dan Gaya Hidup Generasi Z Terhadap Keputusan Pembelian Iphone (Studi Pada Mahasiswa Universitas Dian Nuswantoro Pengguna Iphone) Danang. *JURNAL MANAJEMEN SOSIAL EKONOMI (DINAMIKA)*, 5(1), 112–123.
- Yonatan, A. Z. (2025). *Shopee Jadi E-Commerce yang Paling Banyak Diakses di Indonesia 2025*. <https://goodstats.id/article/shopee-jadi-e-commerce-yang-paling-banyak-diakses-di-indonesia-2025-3COz0>
- Yoon, Y., & Almond, B. (2025). Christians and the Parable of the Vineyard Workers : Christianity , distributive justice perception , and job satisfaction. *European Journal of Management Studies*, 29(3), 293–320. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2024-0009>
- Zhao, X., & Gilbert, K. (2025). A queuing theory-based approach to evaluate service delivery quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 17(2), 155–167. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2024-0149>