

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
PEGAWAI BALAI BESAR PENGAWAS OBAT DAN MAKANAN KOTA
PADANG**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Pada Program Studi Manajemen Universitas Negeri Padang*



**MONA MUTHIA RIZA
(2009/98556)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2014**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

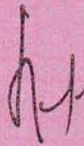
PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PEGAWAI BALAI BESAR PENGAWAS OBAT DAN MAKANAN KOTA PADANG

Nama : Mona Muthia Riza
Bp/NIM : 2009/98556
Keahlian : Manajemen Sumberdaya Manusia
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Februari 2014

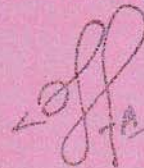
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



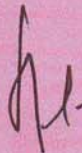
Erni Masdupi, SE, M.Si, Ph.D
NIP. 19740424 199802 2 001

Pembimbing II



Chichi Andriani, SE, M.M
NIP. 19840107 200912 2 003

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen



Erni Masdupi, SE, M.Si, Ph.D
NIP. 19740424 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

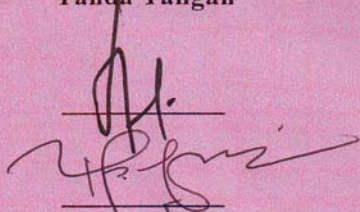
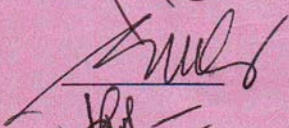
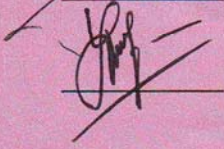
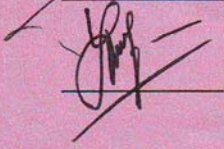
Dinyatakan lulus setelah dipertahankan didepan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap
Organizational Citizenship Behavior Pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan
Makanan Kota Padang

Nama : Mona Muthia Riza
Bp/ NIM : 2009/98556
Keahlian : Manajemen Sumberdaya Manusia
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Februari 2014

Tim Penguji

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Erni Masdupi, SE, M.Si, Ph.D	
2.	Sekretaris	: Halkadri Fitra, SE, M.M	
3.	Anggota	: Rini Sarianti, SE, M.Si	
4.	Anggota	: Yuki Fitria, SE, M.M	

ABSTRAK

Mona Muthia Riza, 2009/98556. Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.

Pembimbing 1 : Erni Masdupi, SE, M.Si, Ph.D

Pembimbing II : Chichi Andriani, SE, M.M

Penelitian ini bertujuan untuk menguji (1) pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi, (2) pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (3) pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 93 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, maka dari itu jumlah sampel sebanyak 93 orang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Teknik analisis data yang digunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan (1) iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, (2) iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*, (3) komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan berkahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.”** Maksud dari penyusunan karya ilmiah ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan Strata Satu (S1) pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan dan dorongan baik moril maupun materil dari berbagai pihak, sehingga dengan itu pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ibu Erni Masdupi, SE, M.Si, Ph.D selaku pembimbing I dan Ketua Program Studi Manajemen serta Ibu Chichi Andriani, SE, M.M selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan
3. Ibu Rahmiati, SE, M.Sc selaku sekretaris program studi Manajemen, serta dan masukan demi kesempurnaan skripsi ini. Bapak Hendra Mianto, Amd selaku Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan administrasi dan membantu kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.

4. Bapak dan Ibu, Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan karya ilmiah ini, serta kepada karyawan dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu di bidang administrasi.
5. Bapak dan Ibu Staf Perpustakaan Universitas Negeri Padang dan Ruang Baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis keudahan dalam mendapatkan bahan perkuliahan dan karya ilmiah.
6. Teristimewa penulis ucapkan terima kasih pada kedua orang tua, ayah dan ibu serta keluarga yang telah memberikan kasih sayang, doa, semangat, dan dukungan baik materil maupun moril kepada penulis demi penyelesaian Strata Satu (S1) ini.
7. Seluruh rekan-rekan seperjuangan, mahasiswa program studi Manajemen angkatan 2009 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan terima kasih Penulis ucapkan kepada semua pihak yang telah ikut memberikan dorongan dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga bantuan, bimbingan dan petunjuk yang Bapak/Ibu dan rekan-rekan berikan menjadi amal ibadah dan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam skripsi ini, sehingga kritik dan saran sangat diharapkan untuk perbaikan tulisan ini. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Februari 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	12
1. Pengertian OCB	12
2. Komitmen Organisasi	21
3. Iklim Organisasi	30
B. Penelitian Terdahulu	34
C. Kerangka Konseptual	34
D. Hipotesis	36
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	37
B. Waktu dan Tempat Penelitian	37
C. Populasi dan Sampel	37
D. Jenis dan Sumber Data	38
E. Teknik Pengumpulan Data	39

F. Definisi Operasional Variabel	40
G. Instrumen Penelitian	41
H. Uji coba instrumen penelitian	43
I. Teknik analisis data	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	53
1. Sejarah singkat perusahaan	53
2. Visi dan Misi Organisasi	54
3. Manajemen perusahaan	54
4. Struktur organisasi perusahaan	56
5. Waktu kerja	57
B. Hasil Penelitian	58
1. Deskriptif Data Responden	58
2. Deskripsi Variabel Penelitian	61
C. Hasil Analisis Data	65
1. Uji prasyarat analisis	65
2. Analisis jalur	67
3. Uji F	68
4. Uji T	68
D. Pembahasan	72
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	78
B. Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	82

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Rekapitulasi Pegawai pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan kota Padang	38
Tabel 2.	Daftar skor jawaban setiap pernyataan seluruh variabel	42
Tabel 3.	Kisi-kisi instrumen penelitian	42
Tabel 4.	Hasil Uji validitas variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	44
Tabel 5.	Hasil Uji validitas variabel iklim Organisasi	45
Tabel 6.	Hasil Uji realibilitas	46
Tabel 7.	Karakteristik responden berdasarkan umur	58
Tabel 8.	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	59
Tabel 9.	Karakteristik responden berdasarkan pendidikan	59
Tabel 10.	Karakteristik responden berdasarkan bidang kerja	60
Tabel 11.	Distribusi frekuensi variabel <i>organizational citizenship behavior</i>	62
Tabel 12.	Distribusi frekuensi variabel iklim organisasi	63
Tabel 13.	Distribusi frekuensi variabel komitmen organisasi	64
Tabel 14.	Hasil uji F	68
Tabel 15.	Hasil uji T antar variabel penyebab	69
Tabel 16.	Hasil uji T variabel penyebab terhadap variabel akibat	69
Table 17.	Rekapitulasi hasil pengolahan data	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka konseptual	36
Gambar 2. Struktur pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	50
Gambar 3. Sub struktur 1, pengaruh variabel iklim organisasi terhadap komitmen organisasi	50
Gambar 4. Sub struktur 2, pengaruh variabel iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	51
Gambar 5. Struktur organisasi Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang	57
Gambar 6. Gambar grafik P-P Plot	66
Gambar 7. Gambar grafik Scatterplot	67
Gambar 8. Gambar koefisien analisis jalur	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner sebelum uji coba penelitian	83
Lampiran 2	Tabulasi uji coba penelitian OCB	88
Lampiran 3	Tabulasi uji coba penelitian iklim organisasi	89
Lampiran 4	Tabulasi uji coba komitmen organisasi	90
Lampiran 5	Hasil uji coba penelitian variabel OCB	91
Lampiran 6	Hasil uji coba penelitian variabel iklim organisasi	92
Lampiran 7	Hasil uji coba penelitian variabel komitmen organisasi	93
Lampiran 8	Kuesioner penelitian	94
Lampiran 9	Tabulasi penelitian	99
Lampiran 10	Hasil frekuensi iklim organisasi	101
Lampiran 11	Hasil frekuensi komitmen organisasi	102
Lampiran 12	Hasil frekuensi OCB	103
Lampiran 13	Uji normalitas	104
Lampiran 14	Uji homogenitas	105
Lampiran 15	Analisis jalur	106

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini perubahan dan perkembangan SDM semakin berkembang pesat, dimana SDM dituntut untuk memiliki kemampuan yang akan menjadi modal dasar yang dimiliki oleh SDM tersebut dalam melaksanakan peranan, tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Sumberdaya manusia merupakan salah satu *asset* yang sangat penting bagi organisasi sehingga SDM menjadi salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi juga meliputi elemen-elemen yang bergerak dan berkembang di dalamnya. Beberapa hal yang dapat di ukur untuk menilai dan menentukan keberhasilan suatu organisasi tersebut diantaranya iklim organisasi, komitmen organisasi dan OCB. Variabel ini dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur kesuksesan suatu organisasi tersebut.

Organizational Citizenship Behavior merupakan salah satu bentuk bagian dari kontribusi pegawai dalam suatu organisasi. Tercapai atau tidaknya OCB dari suatu organisasi, sangat bergantung dari keberhasilan pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan kepada pelaksana pekerjaan tersebut, dan tingkat kemampuan orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Rasa tanggung jawab, inisiatif kerja, dan kemampuan pegawai tersebut adalah cerminan dari OCB yang akan dihasilkan. OCB merupakan sebuah aspek unit dari perilaku individu dalam suatu pekerjaan. Dapat dikatakan OCB merupakan sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran

formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi.

Oleh karena itu ada deskripsi formal tentang perilaku yang harus dikerjakan (*intra-role*), dan yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan oleh pegawai (*extra-role*). Hal ini biasa dikenal dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (pegawai) sebagai makhluk sosial. Tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi tidak terlepas dari perilaku OCB dalam diri pegawai, memperbaiki lingkungan kerja dengan fasilitas penunjang dalam bekerja, dan juga mengapresiasi pegawai untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi. Organisasi harus memiliki kesadaran, bahwa tanpa pegawai-pegawai tersebut, ia tidak mampu bertahan dan berkembang, hal itu dilakukan juga dalam rangka mempertahankan SDM yang berkualitas. Untuk meningkatkan OCB dalam organisasi, salah satu hal yang harus diperhatikan yaitu peranan pegawai. Pegawai diharapkan memiliki OCB yang baik untuk meningkatkan kemajuan pada organisasi.

Organ *et al.* (2006:8) mengartikan OCB sebagai perilaku individu yang secara tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan formal organisasi, namun dapat memajukan fungsi organisasi secara efektif dan efisien. Ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak dilakukan pun tidak diberikan hukuman.

Pelaksanaan tugas pegawai dapat dilihat dari maksimalnya hasil kerja yang dicapai berdasarkan pada kuantitas dan kualitas hasil kerja dalam kurun waktu tertentu. OCB yang rendah menunjukkan kurangnya kemampuan pengelolaan

tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai. Hal ini berakibat terhambatnya pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya OCB yang baik mencerminkan kemampuan pengelolaan tugas yang tinggi yang pada akhirnya akan berdampak baik pada hasil kerja.

Komitmen organisasi sangat penting dalam sebuah organisasi sebagai tolak ukur dalam mengukur sejauh mana pegawai mampu melakukan tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi. Komitmen organisasi berkaitan dengan adanya rasa tanggung jawab, kepedulian, dan loyalitas yang tinggi dari seorang pegawai terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bermutu tinggi, maka semestinya komitmen kerja pegawai diangkat agar tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai dapat dilaksanakan dengan sepenuh hati dan memberi hasil yang baik dan maksimal bagi organisasi. Menurut Robbins (2003:100) komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007)

Pegawai yang komitmennya tinggi pada organisasi, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif pada organisasinya, pegawai akan memiliki rasa yang tetap membela organisasinya, selalu giat dalam pencapaian untuk meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti dalam membantu

mencapai tujuan organisasi. Sedangkan komitmen yang rendah dilihat dari tingkat kehadiran maupun cuti, ketidaktepatan waktu masa kerja, dan keterlibatan yang kurang dalam bekerja. Selain itu komitmen pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja dapat dilihat dari kemauannya untuk tetap bertahan di dalam, keterlibatannya dalam bekerja yang tinggi, konsisten dalam tingkah laku, serta berperilaku positif selama bekerja atau mengembangkan diri kearah yang lebih positif.

Menurut Griffin (2004:15), komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Iklm organisasi merupakan salah satu *factor* yang akan mendukung atau meningkatkan OCB dalam organisasi. Oleh karena itu hal-hal yang mencakup mengenai Iklm organisasi sangat perlu diperhatikan dalam organisasi. Iklm organisasi melukiskan keadaan dalam lingkungan internal organisasi. Dimensi-dimensi dari iklm organisasi menurut Altman dalam Wirawan (2007:129) yaitu: (1) Keadaan lingkungan fisik tempat kerja, (2) Keadaan lingkungan sosial, (3) Pelaksanaan sistem manajemen, (4) Budaya organisasi/perusahaan dan (5) Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi.

Iklm organisasi adalah suasana di tempat kerja, yang membedakannya dari tempat kerja yang lain. Iklm organisasi akan menjawab pertanyaan apakah organisasi tersebut merupakan tempat kerja yang menyenangkan atau tidak. Iklm

organisasi ini penting karena akan mempengaruhi OCB individu dan organisasi yaitu membangkitkan komitmen seseorang di dalam organisasi atau perusahaan.

Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam, Wirawan 2007:121) Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Penulis mengamati berbagai fenomena yang terjadi pada pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang, mengenai OCB terlihat fenomena dimana pegawai melakukan pekerjaan melebihi dari pekerjaan pokok mereka seperti, pegawai membantu mengerjakan tugas pegawai lain, kemudian pegawai selalu mengerjakan pekerjaan tambahan tanpa merasa terbebani, dan pegawai juga mengerjakan pekerjaan pegawai lain yang tidak bisa datang atau hadir, padahal hal-hal di atas bukanlah *job desc* yang dilimpahkan kepadanya. Contohnya pegawai bidang kerja TERANOKOKO mau menggantikan pekerjaan pegawai di bidang pengujian pangan yang dan bahan berbahaya krobiologi yang tidak bisa hadir, ada juga pegawai yang tidak merasa terbebani ketika diberikan tugas tambahan, kemudian pegawai pada bidang pemeriksaan dan penyelidikan yang secara dadakan melakukan pemeriksaan mendadak tetapi tidak direntangan jam kerja. Ada juga beberapa pegawai yang selalu mengeluh terhadap pekerjaannya serta merasa enggan untuk membantu kerja rekannya yang tidak dapat hadir, tetapi itu tidak terlalu banyak, hanya pada beberapa pegawai saja. Seperti itulah beberapa fenomena OCB yang terlihat di Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.

Fenomena lain yang juga dapat dilihat pada bagian komitmen yaitu ada beberapa pegawai yang tidak peduli pada pegawai baru atau bersifat acuh terhadap kesulitan yang dihadapi dalam mengerjakan tugasnya. Selain dari itu ada beberapa pegawai yang tidak acuh terhadap proses kegiatan yang terjadi dalam organisasi. Penulis mengamati ada beberapa pegawai yang tidak menghadiri pertemuan khusus dalam organisasi dan tidak berpartisipasi pada kegiatan organisasi dan ada beberapa pegawai yang tidak mau menyelesaikan masalah didalam ruangan kerja, sehingga sering terjadi keterlambatan dalam penyelesaian tugas ataupun kelalaian dalam menuntaskan tugas-tugas yang dibebankan pada pegawai tersebut.

Sangat kurangnya komitmen pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang terhadap organisasinya, dapat dilihat dari keterlibatan yang rendah selama bekerja. Penulis mengamati beberapa pegawai menghabiskan jam kerja hanya untuk mengobrol dengan sesama rekan kerja, pegawai akan bekerja serius jika atasan meninjau langsung. Ada beberapa pegawai hanya menyerahkan tugas mereka kepada mahasiswa yang melakukan praktek magang di Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.

Kemudian mengenai iklim organisasi yaitu ada beberapa hal yang menyebabkan iklim organisasi yang belum kondusif sebagaimana mestinya di Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang. Iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau keadaan suasana kerja yang berada di instansi dirasa nyaman, tenang dalam melakukan pekerjaan tanpa adanya rasa takut. Iklim organisasi yang menyenangkan akan tercipta, apabila hubungan antar manusia

berkembang dengan harmonis. Keadaan iklim yang harmonis ini sangat mendukung terhadap OCB pegawai di Balai Besar Pegawai Obat dan Makanan Kota Padang. Seorang pegawai yang menjalankan tugas atau tanggung jawabnya dalam sebuah organisasi juga memerlukan dukungan dari atasan maupun rekan kerjanya, karena dalam kehidupan sosial menjaga hubungan baik dengan orang lain adalah kunci utama dalam mencapai keberhasilan. Perasaan kekeluargaan serta adanya dorongan dan dukungan dalam bekerja akan memberikan semangat kepada pegawai untuk meningkatkan OCB nya.

Kusjainah (1998) dalam Nugrahani telah melakukan studi empiris mengenai iklim organisasi. Hasil studinya membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan komitmen karyawan pada perusahaan. Semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi, atau semakin buruk iklim organisasinya, maka akan semakin rendah komitmen karyawan pada organisasi tersebut.

Kuntjoro (2002) dalam Aktami mengatakan komitmen karyawan terhadap organisasi juga bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang karyawan bekerja. Jika, iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi makin luntur.

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan, kurang baiknya kondisi lingkungan atau iklim organisasi di Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang karena kurang kondusifnya iklim kerja di dalam organisasi, kurangnya keharmonisan diantara pegawai, bahwa masih ada beberapa pegawai yang masih kurang akrab satu sama lainnya, kurang adanya saling menghargai antara sesama pegawai. Dimana kerja sama atau komitmen tim dan kejelasan merupakan faktor-faktor yang menentukan baik buruknya iklim organisasi di Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang. Iklim organisasi yang kurang kondusif antar sesama pegawai, menyebabkan pegawai menjadi kurang termotivasi dalam bekerja sehingga dapat mengganggu OCB pegawai. Begitu pula dengan sebaliknya jika terciptanya keharmonisan hubungan kerja antara pegawai dengan pegawai maka akan dapat terciptanya OCB pegawai yang baik.

Brahmana dan sofyandi (2007) dalam Kartika menyatakan salah satu faktor penting yang membentuk OCB adalah iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim organisasi memenuhi perasaan dan kebutuhan pegawai. Iklim organisasi ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif antara lain OCB.

Studi yang dilakukan oleh Sandra (2004) mengenai OCB menunjukkan bahwa OCB merupakan alat untuk mengukur kontribusi pegawai itu sendiri serta mendorong pegawai kearah yang lebih baik. Penilaian mengenai OCB pegawai perlu dilakukan karena hasilnya dapat digunakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh pegawai dan sekaligus memberikan masukan

yang telah dicapai oleh pegawai dan sekaligus memberikan masukan bagi pengembangan OCB nya dimasa yang akan datang. Studi lain seperti yang dilakukan oleh Purba, dkk (2004) OCB itu merupakan perilaku yang dapat dinilai sebagai sikap diluar kerja formal karyawan yang dihargai sebagai suatu perilaku extra yang juga merupakan bagian dari hal yang akan meningkatkan keberhasilan organisasi, karena OCB merupakan bagian kecil dari kinerja. Studi yang dilakukan oleh Agung, dkk (2012) OCB secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya

Berdasarkan uraian dan fenomena yang ditemukan di lapangan maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang”**

B. Identifikasi Masalah

1. Masih ada pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang yang memiliki *OCB* rendah.
2. Kurang kondusifnya iklim organisasi pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.
3. Komitmen pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang masih rendah.

C. Batasan Masalah

Untuk membatasi ruang lingkup penelitian ini maka variabel yang akan diteliti adalah iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap OCB pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang?
2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dan kegunaan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh Iklim Organisasi terhadap *OCB* pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.
2. Menganalisis pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.

3. Menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *OCB* pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis, untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, selain itu sebagai bahan untuk menambah pengetahuan dan referensi di bidang Manajemen Sumberdaya Manusia khususnya mengenai *OCB*.
2. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam keputusan tentang karakteristik iklim organisasi yang baik bagi organisasi dan dapat memberikan informasi dan kontribusi serta masukan bagi organisasi untuk lebih meningkatkan komitmen organisasi pegawai terhadap perusahaan demi tercapainya tujuan organisasi.
3. Bagi masyarakat sebagai sumbangan ilmiah dan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang Manajemen khususnya Manajemen Sumberdaya Manusia.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan sebuah aspek unit dari perilaku individu dalam suatu pekerjaan. Dapat dikatakan OCB merupakan sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi.

Organ *et al.* (2006:8) mengartikan OCB sebagai perilaku individu yang secara tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan formal organisasi, namun dapat memajukan fungsi organisasi secara efektif dan efisien. Ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak dilakukan pun tidak diberikan hukuman.

Menurut Organ dan Ryan (1994) dalam Darmawati, dkk (2008:8), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi/karyawan yang tidak secara tegas diberikan penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya, tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, dan merupakan perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya.

Menurut Robbin (2006:31), OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara formal.

Secara umum, ada tiga komponen utama OCB. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

Bertitik tolak dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan judge, 2007). Kemudian menurut Brahmana dan Sofyandi (2007) dalam Kartika menyatakan salah satu faktor penting yang membentuk OCB adalah iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim organisasi memenuhi perasaan dan kebutuhan pegawai. Iklim organisasi

ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif antara lain OCB.

Pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap *OCB* sejalan dengan hasil penelitian Scholl (1981) dan Schappe (1998) yang menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor *OCB* yang lebih signifikan dibandingkan kepuasan kerja.

Untuk dapat meningkatkan OCB pegawai, maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Organ *et al*, (TEORI-ONLINE.html:2012) mengkategorikan faktor yang mempengaruhi OCB, terdiri dari:

- 1) Perbedaan individu termasuk sifat yang dimiliki individu. Beberapa perbedaan individu yang telah diperiksa sebagai *precursor* untuk OCB meliputi: kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidakpedulian dengan penghargaan, dan kebutuhan untuk otonomi, motivasi, kepribadian, kebutuhan, dan nilai individu.
- 2) Sikap kerja adalah emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi OCB antara lain: Komitmen organisasi, *person organization fit*, kepuasan kerja.
- 3) Faktor-faktor kontekstual adalah pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, bekerja kelompok, organisasi atau lingkungan. Variabel kontekstual meliputi: karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, budaya organisasi, profesionalisme dan harapan peran sosial.

c. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Organ *et al.* (2006: 200) menyatakan bahwa manfaat OCB dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- 2) OCB meningkatkan produktivitas manajer.
 - a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan/atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a) Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan pimpinan, konsekuensinya pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.

- b) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang hanya membutuhkan pengawasan dari pimpinan sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh pimpinan untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
- 4) OCB membantu menghemat energi sumberdaya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
- a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- 5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

- a) Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - b) Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
- 6) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- a) Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
 - b) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- 7) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- a) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.

- b) Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkatan kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- 8) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- a) Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
 - b) Karyawan yang secara aktif dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - c) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
- 9) OCB dapat meningkatkan efektifitas organisasi dengan menciptakan *social capital*
- a) Karyawan yang menampilkan perilaku menolong karyawan yang lain bisa meningkatkan dan memperkuat hubungan *social*, sehingga meningkatkan transfer informasi, pembelajaran organisasi dan pelaksanaan kegiatan organisasi.
 - b) Karyawan yang menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan, tetapi informasi yang disampaikan berguna bagi organisasi maka dapat

meningkatkan modal *social* dengan memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang organisasi, misi, dan budaya nya.

- c) Karyawan yang menampilkan perilaku menolong kepada karyawan lain dapat meningkatkan hubungan sosial dengan membangun kepercayaan.

Menurut Robbins dan Judge (2008:40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka.

d. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Podsakoff *et al.* (2006:251) mengemukakan lima kategori utama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB):

- 1) *Altruism*, perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja yang lain dalam menghadapi masalah pekerjaan dalam organisasi.
- 2) *Conscientiousness*, perilaku karyawan dalam organisasi yang melampaui persyaratan minimal dari perannya dalam organisasi, seperti hadir sebelum jam yang telah ditetapkan dan mematuhi peraturan yang berlaku dalam organisasi.
- 3) *Sportsmanship*, kesediaan karyawan untuk mentolerir situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh.
- 4) *Courtesy*, perilaku karyawan untuk membantu rekan kerja yang bertujuan mencegah timbulnya masalah kerja. Bantuan yang diberikan bisa berupa informasi sehubungan dengan pekerjaan dan konsultasi.

- 5) *Civic Virtue*, perilaku karyawan yang menunjukkan keterlibatan dalam kegiatan organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Organ dalam Sandra (2011:4) menyatakan 5 komponen OCB yang terdiri dari *altruism*, *conscientiousnes*, *civic virtue*, *sportsmanship*, *courtesy*. Pengertian dari komponen-komponen tersebut adalah:

- 1) *Altruism*, menunjuk pada perilaku membantu orang lain dalam persoalan-persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan.
- 2) *Courtesy*, menunjuk pada perilaku mencegah timbulnya persoalan yang muncul pada orang lain dengan memberikan peringatan atau informasi-informasi.
- 3) *Sportmanship*, menunjuk sejauh mana seseorang tidak melakukan protes bila tida perlu atau menjauhkan diri dari isu-isu kecil.
- 4) *Civic Virtue*, menunjukkan sejauh mana seseorang memberikan kontribusi terhadap kebijakan-kebijakan dalam organisasi secara bertanggung jawab.
- 5) *Conscientiousness*, menunjukkan sejauh mana seseorang berdisiplin dalam waktu, tingkat kehadirannya, dan melampaui harapan atau persyaratan normal.

Mengacu pada pendapat diatas, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) *Altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi.
- 2) *Conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.
- 3) *Civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi.

- 4) *Sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh.
- 5) *Courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.

2. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Greenberg dan Baron (2008:234), komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dan tetap berada dalam organisasi atau tidak bersedia untuk meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Griffin (2004:15), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Ivancevich (2006:234), komitmen organisasi didefinisikan sebagai perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap perusahaan.

Komitmen organisasi dalam Robbins (2008:100) merupakan tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen dipandang sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Lebih lanjut komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan.

Sedangkan Schur (dalam Gunlach, 1995) dalam Sutrisno, (2010: 292) komitmen juga dapat didefinisikan sebagai “jaminan dan janji baik secara eksplisit maupun implisit dari keberlangsungan hubungan antara partner. Komitmen juga berarti keinginan yang abadi untuk memelihara hubungan yang bernilai”. (Zaltman dan Dashpande, 1992) dalam Sutrisno (2010:292) pengertian komitmen organisasional dengan mengacu pada pendapat-pendapat Meyer and Allen (1990) dalam Sutrisno (2010:292), mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah “komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*). Komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*)”.

Sedangkan menurut Fred Luthan (1992) dalam Sutrisno (2010: 292), komitmen organisasi didefinisikan sebagai: (1) Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) Kemauan usaha yang tinggi untuk

organisasi, dan (3) Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa dalam mempelajari komitmen organisasional, harus dilandasi pada sikap individu yang menjadi anggota organisasi tersebut. Dengan demikian dapat dipahami bahwa komitmen pada dasarnya merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik pada tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi dimana tempat mereka bekerja. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan kesediaannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, terlibat aktif dalam organisasi dan merasa sebagai bagian dari organisasi. Oleh karena itu agar sebuah organisasi dapat tumbuh berkembang, diperlukan adanya komitmen yang kuat yang terbentuk dari hubungan baik antara organisasi dan masing-masing anggota organisasi.

b. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Gary Dessler (1999) dalam Sopiah (2008:159) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) *Make it charismatic*, jadikan visi dan misi organisasi sebagai dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

- 2) *Build the tradition*, segala sesuatu yang baik dalam organisasi jadikan sebagai tradisi yang secara terus menerus dijaga oleh generasi berikutnya.
- 3) *Have comprehensive grievance procedures*, organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan yang berasal dari pihak luar ataupun dalam organisasi.
- 4) *Provide extensive two-way communications*, menjalin komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- 5) *Create a sense of community*, jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, dan kerja sama.
- 6) *Build value-based homogeneity*, setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama.
- 7) *Share and share a like*, sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai level atas tidak terlalu berbeda atau terlalu mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik dan lain-lain.
- 8) *Emphasize barnraising, cross-utilization and teamwork*, organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi
- 9) *Get together*, adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.

- 10) *Support employee development*, organisasi sebaiknya memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.
- 11) *Commit to actualizing*, setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
- 12) *Provide first-year job challenge*, berikan bantuan yang konkrit bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya.
- 13) *Enrich and empower*, ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan.
- 14) *Promote from within*, bila ada lowongan sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern organisasi sebelum merekrut karyawan dari luar organisasi.
- 15) *Provide developmental activities*, bila organisasi memprioritaskan karyawan dari dalam merekrut tentunya akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personal dan jabatannya.
- 16) *The question of employee security*, komitmen akan muncul dengan sendirinya apabila karyawan merasa aman baik dari segi fisik maupun psikis.
- 17) *Commit to people-first values*, organisasi harus memberikan perlakuan yang benar pada saat awal karyawan bekerja karena akan menimbulkan persepsi yang positif dan komitmen.

18) *Put in writing*, data-data tentang kebijakan, visi, misi, sejarah, strategi dan lain sebagainya sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar bahasa lisan.

19) *Hire "Right-Kind" managers*, pimpinan sebaiknya memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20) *Walk the talk*, bila pimpinan ingin karyawan berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Kuntjoro (2002) dalam Aktami mengatakan komitmen karyawan terhadap organisasi juga bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang karyawan bekerja. Jika, iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi makin luntur.

David (dalam Sopiah, 2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru dan karyawan yang sudah lama bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Sopiah, 2008:164) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

d. Indikator-indikator Komitmen organisasi.

Ada beberapa macam aspek-aspek yang mempengaruhi setiap individu untuk bisa komitmen dalam organisasi diantaranya:

Komitmen organisasi menurut Kuntjoro (e-psikologi. com: 2002), memiliki tiga aspek utama, yaitu:

1) Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi. Guna menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi/organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggotanya dalam tujuan organisasi atau organisasi. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para anggota dengan organisasi. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan organisasi.

2) Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

3) Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa melanggengkan hubungannya dengan organisasi kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

Allen dan Meyer (1990), dalam Sutrisno (2008:292) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mengidentifikasikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah:

1) *Affective commitment*.

Tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi.

2) *Continuance commitment*,

Sebagai keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi.

3) *Normative commitment*,

Keterkaitan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas selaku penulis dalam penelitian ini akan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen penting, yaitu: *afektif*, *normatif* dan *continuance*. Ketiga komponen tersebut dapat merefleksikan

pengertian komitmen organisasi secara lengkap dan juga memang komponen ini lebih banyak bisa menggambarkan dari variabel komitmen organisasi.

3. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Scholl (1981) dan Schappe (1998) dalam Purba menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor *OCB* yang lebih signifikan dibandingkan kepuasan kerja. Sedangkan menurut Kusjainah (1998) dalam Nugrahani telah melakukan studi empiris mengenai iklim organisasi. Hasil studinya membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan komitmen karyawan pada perusahaan. Semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi, atau semakin buruk iklim organisasinya, maka akan semakin rendah komitmen karyawan pada organisasi tersebut

Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi secara individual dan kelompok dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2008:121) mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Sedangkan menurut Robert G. Owen dalam Wirawan (2008:122)

iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menuntun munculnya motivasi.

Dari beberapa definisi para ahli di atas, dapat diambil sebuah kesimpulan, bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif, atau kualitas yang ada pada suatu lingkungan dalam sebuah organisasi.

b. Dimensi Iklim Organisasi

Ada tujuh dimensi lingkungan organisasi menurut Wirawan (2008:128) yaitu:

1) Keadaan Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik adalah lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan dan proses kerja. Persepsi karyawan mengenai tempat kerjanya menciptakan persepsi karyawan mengenai iklim organisasi.

2) Keadaan Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial adalah interaksi antara anggota organisasi. Hubungan tersebut dapat bersifat formal, informal, kekeluargaan atau professional. Semua bentuk hubungan tersebut menentukan iklim organisasi.

3) Pelaksanaan Sistem Manajemen

Sistem manajemen adalah pola proses pelaksanaan manajemen organisasi.

4) Produk

Produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Produk suatu organisasi sangat menentukan iklim organisasi.

5) Konsumen yang Dilayani

Konsumen yang dilayani dan untuk siapa produk ditujukan, mempengaruhi iklim organisasi.

6) Kondisi Fisik dan Kejiwaan Anggota Organisasi

Persepsi mengenai kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasi. Termasuk dalam kondisi fisik adalah kesehatan, kebugaran, keenergian, dan ketangkasan.

7) Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasinya

c. Indikator iklim Organisasi

Menurut Altman dalam Wirawan (2008:131) ada beberapa indikator yang bisa digunakan dalam mengukur iklim organisasi suatu perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Struktur

Struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi.

2) Standar-standar

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak harapan.

4) Penghargaan

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsiten.

5) Dukungan

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

6) Komitmen

Komitmen adalah merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, terdapat penelitian sebelumnya yang mengkaji dan meneliti masalah yang serupa yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2010) menyatakan adanya hubungan yang signifikan positif antara iklim organisasi terhadap OCB. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Purba, dkk (2004) yang juga menyatakan hubungan signifikan positif antara komitmen organisasi dan OCB.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Sandra (2004) menyatakan bahwa antara komitmen organisasi dengan OCB terdapat pengaruh yang signifikan positif. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hendra Ardiansyah (2013) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Agung, dkk (2012) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau kerangka berfikir adalah konsep yang menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukan persepsi keterkaitan antar variabel eksogen dengan variabel endogen yang akan diteliti berdasarkan pada teori-teori yang dikemukakan.

Organizational Citizenship Behavior merupakan salah satu bentuk bagian dari kontribusi pegawai dalam suatu organisasi. Tercapai atau tidaknya OCB dari

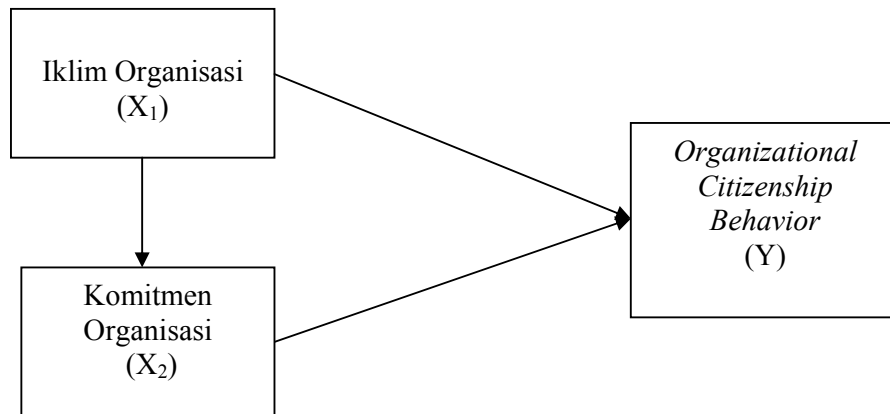
suatu organisasi, sangat bergantung dari keberhasilan pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan kepada pelaksana pekerjaan tersebut, dan tingkat kemampuan orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Ciri-ciri dari OCB yang baik antaranya pegawai merasa penting terhadap keberadaannya di organisasi dan pegawai rela bekerja ekstra di dalam organisasi, dengan adanya OCB yang baik akan dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai.

Komitmen di dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat berperan penting dalam kelangsungan hidup sebuah organisasi. Komitmen organisasi dapat diartikan sejauh mana keberadaan dan peranan seorang pegawai itu mampu bertahan dan membela organisasi. Ciri-ciri komitmen yang baik tidak jauh berbeda dengan OCB antaranya pegawai membela organisasi, mau akan tugas-tugasnya, serta bertanggung jawab terhadap organisasi.

Sedangkan iklim organisasi yaitu suasana di lingkungan organisasi, yang meliputi rasa nyaman, rasa menghargai, dan komunikasi yang baik antara sesama pegawai di dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi yang baik memiliki ciri-ciri diantaranya pegawai merasa nyaman di tempat kerja, pegawai saling bertegur sapa, dan pegawai tidak malas dalam bekerja, hal ini menandakan baiknya suatu iklim organisasi.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu iklim organisasi akan mempengaruhi OCB. Jika iklim organisasi kondusif maka OCB akan lebih baik. Jika komitmen organisasi pegawai Balai Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang tinggi maka OCB juga akan lebih baik, dimana komitmen organisasi dijadikan sebagai *variable* perantara antara iklim organisasi terhadap OCB, dengan

kata lain iklim organisasi terlebih dahulu mempengaruhi OCB melalui komitmen organisasi, kemudian iklim organisasi terlebih dahulu membentuk komitmen selanjutnya komitmen organisasi mempengaruhi OCB pegawai.



Gambar 1: Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu maka dirumuskan hipotesis penelitian tersebut:

1. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen organisasi pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.
2. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap OCB pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.
3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap OCB pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang dilakukan melalui analisis jalur (*path analysis*) antara variabel-variabel penyebab terhadap variabel akibat, maupun antara variabel penyebab melalui variabel penyebab lainnya terhadap OCB pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap OCB pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi iklim organisasi pegawai, semakin tinggi pula OCB pegawai.
2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap OCB pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin tinggi pula OCB pegawai.
3. Iklim organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap OCB pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi iklim organisasi pegawai maka, semakin kuat komitmen organisasi pegawai. Dari komitmen organisasi yang kuat ini akan menghasilkan OCB pegawai yang kuat dan baik pula.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan dilihat dari fenomena yang diamati, maka penulis mencoba memberikan beberapa saran kepada kepala Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang sebagai bahan pertimbangan dalam menjaga OCB pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.

Memperkuat Komitmen Organisasi Pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang

1. Pihak Organisasi perlu memperkuat, memperhatikan, mempertahankan serta memperbaiki iklim organisasi terhadap pegawai karena iklim organisasi yang baik, dapat menimbulkan rasa nyaman bagi pegawai yang berdampak langsung terhadap komitmen organisasi dan OCB pegawai.
2. Komitmen organisasi pegawai dapat menjadi alat dalam usaha organisasi untuk meningkatkan OCB pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Kota Padang.
3. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya. Penulis menyarankan untuk meneliti faktor lain yang mempengaruhi OCB pegawai selain iklim organisasi dan komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta. Edisi Revisi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Damawati, dkk. 2008. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational citizenship Behavior*. Jurnal Makara.
- George, J., & Jones R. (2002). *Organizational Behavior*. 3rd Edition. New Jersey
- Greenberg and Baron. 2008. *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Idris. 2013. *Aplikasi Model Analisis Dan Kuantitatif Dengan Progran SPSS*. Padang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
- Irianto, Agus. 2007. *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Kencana.
- Ivancevich, John M. Konopaske, Robert dan Matteson, Michel T. 2007. *Perilaku Organisasi dan Manajemen*. Alih bahasa Wibi Hardani. Jakarta: Erlangga.
- Kuntjoro, S.Z. 2002. Komitmen Organisasi (online). (www.e-psikologi.com/komitmen organisasi: htm, diakses 20 januri 2007).
- Podsakoff, et al. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. California. Sage Publication Inc.
- Purba, dkk. 2004. *Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior*. Jurnal Makara, Sosial Humaniora, VOL.8, NO 3.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Cet. 12. Alih bahas Angelica, dkk. Jakarta: Salemba Empat.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Andi offset.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Stephen P, Robbins, Timothy A, Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.