

STRATEGI MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PERGURUAN TINGGI SWASTA

**(Iklim Organisasi, Komitmen Organisasional,
dan Organizational Citizenship Behavior
di Universitas Kristen Indonesia)**

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.



**STRATEGI MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN
PERGURUAN TINGGI SWASTA**

(Iklim Organisasi, Komitmen Organisasional, dan
Organizational Citizenship Behavior di Universitas Kristen Indonesia)

Penulis:

Edison Siregar

Desain Cover:

Ridwan

Tata Letak:

Atep Jejen

Editor:

Lamhot Naibaho

ISBN:

978-623-5811-29-1

Cetakan Pertama:

Desember, 2021

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2021

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Email: admin@penerbitwidina.com

PRAKATA

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Strategi Meningkatkan Kualitas Layanan Perguruan Tinggi Swasta (Iklim Organisasi, Komitmen Organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* di Universitas Kristen Indonesia)” telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Strategi Meningkatkan Kualitas Layanan Perguruan Tinggi Swasta (Iklim Organisasi, Komitmen Organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* di Universitas Kristen Indonesia).

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “*tiada gading yang tidak retak*” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Jakarta, Desember 2021

Edison Siregar

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| PRAKATA..... | iii |
| DAFTAR ISI | iv |
| BAB 1 KUALITAS LAYANAN SEBAGAI SEBUAH TANTANGAN PERGURUAN TINGGI SWASTA PADA ABAD 21 | 1 |
| A. Tantangan untuk Mewujudkan Perguruan Tinggi Swasta yang Bermutu dan Berdaya Saing | 2 |
| B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Kualitas Layanan Sebuah Perguruan Tinggi | 5 |
| BAB 2 KONSEP TENTANG KUALITAS LAYANAN DAN ORGANISASI | 11 |
| A. Konsep Kualitas Layanan | 12 |
| B. Konsep Iklim Organisasi | 17 |
| C. Konsep Komitmen Organisasional | 23 |
| D. Konsep <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) | 32 |
| BAB 3 PENELITIAN TERDAHULU TERKAIT PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN DAN ORGANISASI | 39 |
| BAB 4 HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KUALITAS LAYANAN ... | 47 |
| A. Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Kualitas Layanan | 48 |
| B. Hubungan Antara Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan ... | 49 |
| C. Hubungan Antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kualitas Layanan | 50 |
| D. Hubungan Antara Iklim Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) | 51 |
| E. Hubungan Antara Komitmen Organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) | 51 |
| F. Hubungan Antara Iklim Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), dan Kualitas Layanan | 52 |
| G. Hubungan Antara Komitmen Organisasional, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), dan Kualitas Layanan | 53 |
| BAB 5 ANALISIS IKLIM ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KUALITAS LAYANAN | 55 |
| A. Proses Analisis | 56 |
| B. Pengujian Analisis | 67 |
| C. Pembahasan Hasil Penelitian | 72 |

| | |
|----------------------------------|-----------|
| BAB 6 SARAN PANDANG | 79 |
| A. Kesimpulan | 80 |
| B. Implikasi | 81 |
| C. Saran | 83 |
| DAFTAR PUSTAKA | 85 |
| PROFIL PENULIS | 94 |



STRATEGI MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PERGURUAN TINGGI SWASTA

BAB 1 : KUALITAS LAYANAN
SEBAGAI SEBUAH TANTANGAN
PERGURUAN TINGGI SWASTA PADA ABAD 21

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.

BAB 1

KUALITAS LAYANAN SEBAGAI SEBUAH TANTANGAN PERGURUAN TINGGI SWASTA PADA ABAD 21

A. TANTANGAN UNTUK MEWUJUDKAN PERGURUAN TINGGI SWASTA YANG BERMUTU DAN BERDAYA SAING

Setiap negara akan menghadapi berbagai bentuk perubahan dan persaingan pada Abad 21. Perubahan tersebut berdampak terhadap politik, sosial budaya, teknologi informasi, terlebih pasar tenaga kerja sehingga menciptakan suatu kondisi persaingan yang kompetitif. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, terdidik, dan berkarakter menjadi keharusan bagi setiap organisasi agar tetap eksis dan bertahan dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat ini. Untuk menghasilkan SDM yang berkualitas, terdidik dan berkarakter menjadi tantangan tersendiri bagi dunia pendidikan. Sangat disadari bahwa pendidikan memiliki peran yang strategis dan fundamental sebagai upaya mencerdaskan kehidupan bangsa sehingga dapat mensejajarkan diri dengan bangsa lain. Hal ini sesuai dengan Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Dunia pendidikan harus mampu mewujudkan perannya dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dengan menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan global dan juga harus ditunjang dengan SDM karyawan yang mampu menghasilkan kinerja unggul. Perguruan Tinggi (PT) merupakan lembaga pendidikan yang paling strategis dalam mengembangkan dan menjaga kualitas pendidikan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Direktorat Jenderal Kelembagaan Iptek dan Dikti, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, pada tahun 2016 terdapat 4.312 perguruan tinggi di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi suatu persaingan yang cukup ketat terhadap sektor jasa dalam bidang pendidikan tinggi. Dari data tersebut sebanyak 3940 atau 91,38% merupakan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), sedangkan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) hanya berjumlah 372 atau 8,62%.

Perguruan Tinggi swasta (PTS) memiliki peran dan potensi yang cukup besar dalam bidang pendidikan tinggi karena jumlah calon mahasiswa yang meningkat setiap tahunnya sehingga tidak tertampung di PTN karena jumlahnya yang terbatas. Untuk itu Perguruan tinggi swasta (PTS) dituntut untuk memiliki kualitas yang baik dalam menghadapi tantangan dan peluang yang cukup besar tersebut.

Sebagai suatu industri jasa pendidikan maka untuk unggul dalam persaingan, perguruan tinggi harus dapat memberikan kualitas layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan calon mahasiswa sehingga menimbulkan loyalitas dan citra Perguruan Tinggi pilihan terbaik dimata para calon mahasiswa. Hal ini sejalan dengan pandangan Djati (2011: 12) yang mengatakan bahwa: *“In order to achieve the highest service quality performances, it is needed the understanding of what the customers needs and wants together with how to deliver the excellent services based on the customer expectations”*.

Pandangan di atas mengatakan bahwa dalam rangka mencapai kinerja kualitas layanan tertinggi, diperlukan pemahaman tentang apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan bersama dengan bagaimana cara memberikan layanan yang terbaik berdasarkan harapan pelanggan.

Salah satu organisasi dalam industri jasa pendidikan tinggi, yakni Universitas Kristen Indonesia (UKI) yang berkedudukan di Cawang, Jakarta Timur, telah berdiri sejak tahun 1953, dan telah berkembang menjadi salah satu perguruan tinggi swasta yang cukup dikenal di seluruh Indonesia. Saat ini memiliki 8 (tujuh) fakultas dan 1 (satu) program pascasarjana dengan 33 program studi (Prodi) yang melayani 3.992 mahasiswa. Jumlah mahasiswa ini dilayani oleh sebanyak 566 orang pegawai yang terdiri dari 222 orang tenaga kependidikan dan 344 orang tenaga pendidik, hal tersebut terdapat dalam Laporan Rektor UKI (2018).

Tenaga kependidikan memiliki peran penting dan tidak kalah strategis dibandingkan dengan tenaga pendidik untuk terciptanya kualitas layanan. Hal ini karena seluruh aktivitas rutin pengelolaan kegiatan akademik berada dalam kendali mereka. Fungsi dan tugas tenaga kependidikan ini tersebar diseluruh fakultas, prodi dan direktorat, mereka bekerja melayani para pelanggan dalam hal ini mahasiswa dan tenaga pendidik atau dosen. Karyawan adalah tenaga kependidikan atau tenaga non edukatif, sebagaimana dimaksud dalam Bab 1 pasal 1 Undang-Undang RI Nomor 12 Tahun 2012.

Kualitas layanan yang prima dari karyawan sangat memengaruhi tingkat kepuasan para pelanggan. Sehingga setiap karyawan perlu dikelola, dipelihara dan dijaga sedemikian rupa agar dapat menjadi motivasi yang baik dan pada akhirnya dapat memberikan kontribusi terbaik dalam melayani pelanggan.

Leon Leonwood Bean sebagai pendiri L.L.Bean, perusahaan ritel pakaian dan peralatan luar angkasa Amerika menyampaikan filosofi perusahaannya akan pelanggan, yakni sebagai berikut; *“A customer is the most important person ever in this company-in person or by mail. A customer is not dependent on us, we are dependent on him. A customer is not an interruption of our work, he is the purpose of it. We are not doing a favor by serving him, he is doing us a favor by giving us the opportunity to do so. A customer is not some one to argue or match wits with. Nobody ever won an argument with a customer. A customer is a person who brings us his wants. It is our job to handle them profitably to him and to ourselves.”*(Luthan, 2011:39)

Pemahaman akan filosofi tersebut mengatakan bahwa pelanggan adalah orang paling penting bagi perusahaan dan perusahaan dalam menjalankan usahanya sangat bergantung kepada pelanggan, sehingga pelanggan harus dilayani dengan usaha terbaik dan sepenuh hati sehingga akan dapat memberikan manfaat yang besar baik bagi pelanggan maupun perusahaan. Universitas Kristen Indonesia (UKI) memiliki moto *“Melayani, Bukan Dilayani”* atau *serve, not to be served*. Moto ini telah menjiwai para pendiri UKI dan telah mewarnai sepak terjang UKI di dalam dunia pendidikan tinggi maupun dalam menjawab permasalahan yang ada di bangsa Indonesia. Moto ini mengarahkan setiap warga UKI, baik tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan mahasiswa untuk memiliki etos, budaya dan sikap yang melayani dalam pekerjaannya dan dalam bidang keahliannya masing-masing. Moto melayani ini melandasi nilai-nilai yang dimiliki dan berakar dan menjadi perilaku, budaya bagi warga UKI untuk dapat mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Nilai-nilai yang dianut, yaitu: rendah hati, berbagi dan peduli, disiplin, profesional, dan bertanggung jawab. Nilai-nilai yang menjadi budaya kerja di UKI ini harus tercermin dalam kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan.

Dalam observasi dan wawancara kepada para pelanggan yang dilakukan secara *on the spot*, banyak keluhan yang ditujukan atas kualitas layanan yang diterima dari karyawan, antara lain: karyawan kurang ramah, kurang simpatik, kurang santun dalam berkomunikasi, sering tidak berada ditempat pada saat di butuhkan, dan kurang tanggap merespon keluhan. Apabila hal tersebut di atas dibiarkan maka akan dapat berdampak terhadap menurunnya daya saing bagi perguruan tinggi. Sebagai pelaku industri jasa perguruan tinggi seharusnya melakukan proses layanan yang dapat menjamin kualitas layanan dengan baik karena kualitas layanan merupakan salah satu *competitive advantage* yang sangat memegang peranan penting baik industri jasa maupun industri manufaktur. Pernyataan ini diperkuat oleh Ahmadia dalam penelitiannya mengatakan bahwa keunggulan kompetitif dan kualitas layanan berkorelasi signifikan dengan loyalitas pengunjung baik secara langsung maupun secara

tidak langsung melalui persepsi atas kualitas yang diterima pengunjung (Ahmadia, 2017: 40).

B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN SEBUAH PERGURUAN TINGGI

Data di atas menunjukkan adanya penurunan terlebih kualitas layanan di UKI, dan perlu diupayakan peningkatan kualitas layanan yang mempunyai *competitive advantage*. Upaya untuk mencapai *Service Quality* yang mempunyai *Competitive Advantage* maka dibutuhkan pengukuran melalui *survey* berkesinambungan dan mengarah kepada pengetahuan tentang sejauh mana konsumen merasa puas terhadap layanan yang diberikan. (Djati, 2014: 6). Perguruan tinggi perlu mengetahui faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kualitas layanan. Secara teoritis dan berdasarkan kajian penelitian terdahulu, maka cukup banyak faktor yang dapat memengaruhi kualitas layanan, antara lain iklim organisasi, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Faktor pertama, iklim organisasi yang merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan dianggap menjadi kekuatan utama dalam memengaruhi perilaku. Sehingga akan terjadi kerjasama serta saling mendukung diantara karyawan, rasa puas dengan apa yang diterima dari organisasi serta kebanggaan sebagai anggota organisasi akan meningkatkan motivasi dan rasa memiliki serta tanggungjawab terhadap kelangsungan serta eksistensi organisasi. Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, (a) dialami oleh anggota organisasi, (b) memengaruhi perilaku mereka, dan dapat digambarkan dalam nilai-nilai tertentu serangkaian karakteristik (atau atribut) organisasi, juga dapat dilihat sebagai studi tentang persepsi individu mengenai berbagai aspek di lingkungan organisasi.

Iklim organisasi dapat didefinisikan sebagai persepsi terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur yang ada di organisasi (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013: 362). Iklim organisasi juga disebut sebagai 'atmosfer organisasi' yang merupakan seperangkat sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif orang-orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan tersebut dan terbukti memengaruhi motivasi dan perilaku mereka (Ngadiman, 2013:100). Sementara itu, Shahin *et al.* (2013: 291) mengatakan Iklim organisasi adalah seperangkat kriteria terukur di lingkungan kerja yang dipahami secara langsung atau tidak langsung oleh mereka yang bertindak dalam lingkungan seperti itu dan berdampak pada motivasi dan perilaku mereka.

Iklim organisasi membuat hubungan penting antara pemimpin organisasi dan organisasi itu sendiri. Iklim organisasional berfungsi sebagai ukuran persepsi individu atau perasaan tentang organisasi. Iklim organisasi tercermin dalam tujuan organisasi untuk mengembangkan staf atau karyawannya dengan memberi mereka lingkungan kerja yang baik dan kondisi serba membantu dan mendukung mereka sehingga mereka dapat mencapai kepuasan kerja. Ini akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Bahrami *et al.*, 2016: 97). Iklim organisasi yang positif akan menjadi penting karena akan memotivasi dan mendorong karyawan untuk menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi bagi organisasi (Permarupan *et al.*, 2013: 90)

Iklim organisasi sangat berpengaruh terhadap perubahan perilaku anggota organisasi. Oleh karena itu seorang pemimpin perlu memperhatikan iklim organisasinya. Hal ini seperti yang dikatakan Litwin dan Stringer dalam Setiawan bahwa iklim organisasi merupakan efek persepsi subjektif terhadap sistem formal, gaya informal manajer, dan faktor-faktor lingkungan lain yang berpengaruh pada sikap, keyakinan, nilai, dan motivasi dari orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi tertentu (Setiawan, 2015: 27). Organisasi yang berkembang secara dinamis tentunya akan berdampak positif bagi kelangsungan organisasi. Salah satu cara pengembangan organisasi adalah dengan tercapainya iklim organisasi yang kondusif yang dapat dirasakan oleh anggotanya sehingga menghasilkan suatu persepsi atau interpretasi yang baik terhadap organisasi yang akan dijadikan acuan bagi tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim sangat ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Faktor kedua, komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antara karyawan dengan organisasi kerja dimana karyawan mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi atau komitmen seseorang terhadap organisasi di tempat kerjanya menjadi sangat penting.

Wagner & Hollenbeck (2010: 111) mengemukakan bahwa: *Organizational commitment is the degree to which people identify with the organization that employs them. It implies a willingness on the employee's part to put forth a substantial effort on the organization's behalf and his or her intention to stay with the organization for a long time.*

Pernyataan ini mengartikan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkatan dimana orang mengidentifikasi dengan organisasi yang mempekerjakan mereka. Ini menyiratkan suatu kerelaan karyawan untuk menempatkan upaya yang substansial atas nama organisasi dan niatnya untuk tinggal dengan organisasi dalam waktu yang lama. Pengertian yang sama dikatakan oleh Bola Adekola (2012: 3) bahwa komitmen organisasional sebagai: *"...as the willingness of workers to devote energy and loyalty to an organization. In general terms, organizational commitment is 'a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values, a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a definite desire to maintain organizational membership."*

Berdasarkan pengertian di atas dikatakan bahwa komitmen organisasional sebagai kerelaan pekerja untuk mencurahkan energi dan kesetiaan kepada suatu organisasi, dan secara umum komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan upaya yang besar atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Nurandini & Lataruva, 2014: 2).

Faktor ketiga, Selain iklim organisasi yang kondusif dan komitmen organisasional yang tinggi, Djati (2014:7) menyatakan bahwa untuk mencapai *service quality* yang baik bagi penyedia jasa harus dapat ketulusan, perasaan senang hati dan timbulnya suatu budaya dimana para pekerja akan bekerja sama saling tolong menolong dalam memberikan kualitas layanan yang baik. Sikap perilaku para pekerja yang dilakukan secara sukarela, tulus dan senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan dalam memberikan layanan dengan baik yang dikenal dengan istilah *Organizational citizenship behavior* (OCB).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah istilah yang mencakup hal-hal positif dan konstruktif yang dilakukan karyawan, atas keinginan mereka sendiri, yang mendukung rekan kerja dan akhirnya menguntungkan perusahaan. OCB secara tradisional dianggap sebagai pekerja yang melebihi dari persyaratan minimum pekerjaan, itu juga bisa menjadi karyawan yang mengambil inisiatif dan selalu menawarkan untuk memberikan bantuan kepada rekan-rekan mereka (Chib, 2016: 63 - 73).

Organizational citizenship behavior (OCB) menurut Pourkiani *et al.* (2014: 284) adalah perilaku yang bersifat sukarela dan belum dirancang secara langsung oleh sistem penghargaan formal dalam organisasi, tetapi meskipun demikian meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang bukan merupakan bagian dari persyaratan formal pekerjaan karyawan, dan yang memberikan kontribusi terhadap lingkungan sosial dan psikologis tempat kerja. Menjadi menarik untuk di teliti terutama dalam dunia pendidikan karena perilaku prososial ini merupakan *output* dari sikap kerelaan yang jauh dari faktor pragmatisme dan transaksional yang lazim terdapat pada organisasional formal khususnya yang berorientasi profit. Selain itu merepresentasikan sifat dasar manusia yang berjiwa sosial dan suka membantu yang di era modern sifat tersebut seolah terpenjarakan oleh paradigma kapitalis yang meniscayakan pragmatisme, untung rugi serta individualistik.

Kualitas perilaku dari karyawan sangat memengaruhi peningkatan kinerja sebuah organisasi. Perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang di tetapkan yang disebut sebagai *inrole behavior*, namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra role* atau yang tidak di gariskan dalam *job description* organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi. Perilaku *extra role* inilah yang kemudian dikenal sebagai *Organizational citizenship behavior* (OCB).

Organizational citizenship behavior (OCB) sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Seseorang yang memiliki OCB tinggi mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kerelaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang di tuntutan secara formal oleh organisasi.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Seorang karyawan memiliki OCB yang tinggi akan memberikan dampak yang sangat positif bagi organisasi karena perilaku OCB ini tidak harus menunggu perintah atasan seperti sukarela yang berdampak untuk memajukan organisasi tersebut dan menciptakan lingkungan kerja yang baik, bahkan ketika seorang karyawan memiliki OCB yang tinggi, maka kerja sama dengan karyawan lain akan terjalin dengan baik (Sucahya & Suana, 2016: 7332).

Untuk dapat meningkatkan OCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Menurut Siders dalam Djati (2014: 9), meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dan sebagainya sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan.

Berkaitan dengan pandangan di atas maka terlihat dengan jelas bahwa iklim organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCB. Iklim organisasi dapat dikategorikan sebagai faktor atau pengaruh OCB karyawan yang bersifat eksternal sedangkan komitmen organisasional merupakan faktor yang bersifat internal. Oleh karena itu, adanya kecenderungan menurunnya OCB karyawan di lingkungan kampus UKI dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal tersebut. Namun demikian hal ini belum dapat diketahui secara pasti faktor mana yang paling berpengaruh terhadap penurunan OCB karyawan di lingkungan kampus UKI tersebut, sehingga perlu dicari jawaban secara tepat.

Di dalam perjalanannya yang sudah berusia 65 tahun, UKI menghadapi berbagai tantangan baik eksternal maupun internal. Tantangan yang banyak memengaruhi perkembangan, seperti Iklim organisasi yang belum optimal, hal ini dapat di lihat bahwa karyawan belum diorganisasi dengan baik, kondisi kerja dan konflik yang masih terus dirasakan karyawan, imbal jasa yang belum berkeadilan bagi karyawan, serta peraturan yang belum diterapkan dengan baik. Selain itu, komitmen karyawan belum sepenuhnya tercermin dalam kehidupan berorganisasi, dimana karyawan kurang menunjukkan partisipasi aktif dan kepedulian terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh UKI, serta masih menunjukkan perilaku yang tidak sesuai dengan nilai-nilai UKI. Walaupun sebagian besar karyawan memiliki masa kerja yang cukup lama yaitu di atas 30 tahun dan berusia rata-rata 35 tahun, namun tidak menunjukkan semangat kerja tinggi dan tidak memiliki rasa tanggungjawab terhadap organisasi. Masalah lain yang sangat berpengaruh adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ada di lingkungan UKI dirasakan masih belum mendukung efektifitas kerja, hal ini dapat dilihat dari karyawan yang masih bersifat individual kurang menunjukkan kerjasama sebagai suatu tim, masih saling iri hati terhadap karyawan lainnya dan belum dapat menerima adanya perbedaan terhadap apa yang diharapkannya, melakukan pekerjaan hanya sebagai “upaya menggugurkan kewajiban” dan kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

Merujuk pada uraian di atas, maka diperlukan sebuah penelitian yang mendalam dan komprehensif terhadap variabel-variabel yang terkait, yaitu: iklim organisasi, komitmen karyawan, OCB, dan kualitas layanan karyawan di

lingkungan kampus UKI. Penelitian tersebut, selain untuk melihat iklim organisasi yang terjadi di kampus UKI, komitmen dan perilaku karyawan, juga mengetahui pengaruhnya terhadap kualitas layanan karyawan.



STRATEGI MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PERGURUAN TINGGI SWASTA

BAB 2 : KONSEP TENTANG
KUALITAS LAYANAN DAN ORGANISASI

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.

BAB 2

KONSEP TENTANG KUALITAS LAYANAN DAN ORGANISASI

A. KONSEP KUALITAS LAYANAN

Bagi organisasi yang bergerak dibidang apapun layanan menjadi hal penting dan perlu menjadi perhatian pimpinan. Sebagai pengertian dari layanan atau jasa, Payne (dalam Nengsih, Hadiyanto, dan Murni, 2013: 934) mengatakan bahwa jasa adalah suatu aktivitas yang memiliki elemen tidak berwujud (*intangibility*), dan melibatkan interaksi antara konsumen atau properti milik konsumen, dan tidak menghasilkan perpindahan kepemilikan.

Layanan yang berkualitas berperan penting dalam membentuk kepuasan konsumen, selain itu juga berdampak dalam menciptakan keuntungan bagi perusahaan. Semakin berkualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan maka kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan akan semakin tinggi (Panjaitan dan Yuliati, 2016: 266).

Kotler (2012: 128) mengatakan kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang dihasilkan dari membandingkan kinerja (atau hasil) produk yang dirasakan dengan harapan. Pada kondisi seperti inilah penting diperhatikan kualitas layanan dalam rangka memaksimalkan kepuasan yang dirasakan oleh konsumen.

Kualitas layanan dipandang penting bagi suatu organisasi sehingga perlu di ketahui faktor apa saja yang memengaruhinya. Salah satu faktor dominan yang dapat memengaruhi kualitas layanan adalah perilaku dari karyawan organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Kamalinasab, Sami dan Zendedel (2017: 1248) bahwa *“One of the most important factors affecting service quality is employees' behavior in the organization. In fact, activities of internal staff link the organization with its customers.”*

Lebih lanjut Castro *et al.* (dalam Kamalinasab, Sami, dan Zendedel, 2017: 1248) mengatakan “..in order to ensure organization position in creating high-level service quality, employees are important because they are ultimately responsible for providing services and obtaining customers expectations.” Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan dipandang sangat penting apabila organisasi ingin menghasilkan layanan yang berkualitas tinggi karena karyawanlah yang secara langsung bertanggung jawab atas layanan yang diberikan sesuai harapan pelanggan.

Menurut Sugiyah (2018:62) dengan mengutip Tjiptono mengatakan istilah *service* bisa diartikan sebagai melakukan sesuatu bagi orang lain. Setidaknya ada tiga kata yang bisa mengacu pada istilah tersebut, yakni jasa, layanan, dan servis. Sebagai jasa, *service* umumnya mencerminkan produk tidak berwujud fisik (*intangible*) atau sektor industri spesifik, seperti pendidikan, kesehatan, telekomunikasi, transportasi, asuransi, perbankan, perhotelan, konstruksi, perdagangan, rekreasi, dan seterusnya. Sebagai layanan, istilah *service* menyiratkan segala sesuatu yang dilakukan pihak tertentu (individu maupun kelompok) kepada pihak lain (individu maupun kelompok). Salah satu contohnya adalah layanan pelanggan (*customer service*).

Dua faktor utama yang memengaruhi kualitas layanan yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima, atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan maka kualitas layanan dipersepsikan baik atau memuaskan, begitu sebaliknya (Khoirista, Yulianto, dan Mawardi, 2015: 2).

Berkaitan dengan layanan, Tjiptono & Chandra (2011:34-46) menyatakan bahwa layanan memiliki empat karakteristik unik yang membedakannya dari barang dan berdampak pada strategi mengelola dan memasarkannya. Keempat karakteristik layanan itu adalah: (1) *intangibility*, artinya layanan tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi; (2) *variability*, artinya layanan bersifat sangat variabel atau heterogen karena merupakan *non-standardized output* artinya bentuk, kualitas, dan jenisnya sangat beraneka ragam tergantung pada siapa, kapan, dan di mana layanan tersebut dihasilkan; (3) *inseparability*, artinya barang biasanya diproduksi terlebih dahulu, kemudian dijual, baru dikonsumsi; (4) *perishability*, artinya layanan adalah komoditas yang tidak tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang di waktu datang, dijual kembali atau dikembalikan.

Jasa merupakan suatu fenomena yang rumit (*complicated*). Kata jasa menurut Jasfar (2009:15) mempunyai banyak arti dan ruang lingkup, dari pengertian yang paling sederhana, yaitu hanya berupa layanan dari seseorang kepada orang lain, bisa juga diartikan sebagai mulai dari layanan yang diberikan oleh manusia, baik yang dapat dilihat (*explicit service*) maupun yang tidak dapat

dilihat, yang hanya bisa dirasakan (*implicit service*) sampai kepada fasilitas pendukung yang harus tersedia dalam penjualan jasa dan benda-benda lainnya.

Menurut Gronross (dalam Fatrunisah, 2015: 273) layanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi akibat adanya interaksi antar konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh organisasi pemberi layanan yang dimaksudnya untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan.

Dalam perwujudan layanan merupakan kemudahan dalam pengurusan kepentingan, mendapat layanan yang wajar, mendapat perlakuan yang sama tanpa pamrih, layanan yang jujur dan terus terang (Purnamie, 2014: 86).

Kualitas menjadi faktor yang sangat dominan terhadap keberhasilan suatu organisasi. *American Society for Quality Control* menyatakan “*Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs*” (Kotler dan Keller, 2012: 131). Ini merupakan pengertian yang berpusat pada pelanggan. Dapat dikatakan bahwa kualitas telah diberikan setiap kali produk atau layanan memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

Pernyataan di atas sejalan dengan pandangan bahwa “*An important factor in the continuing success of organizations is their ability to maintain present customers and making them being loyal to the name and brand or the services of the organization* (Soleimani, Khosravi, dan Kashani, 2017: 922).

Memperhatikan kualitas layanan dapat membantu organisasi untuk membedakan diri dari organisasi lain dan dengan demikian mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan kompetitif akan ditunjukkan dalam kualitas layanan yang unggul dan akan membedakan produk dan layanan organisasi, dan ini memerlukan penyediaan kebutuhan dan harapan sumber daya manusia organisasi atau pelanggan internal (Kamalinisab, Sami, dan Zendedel, 2017: 1247).

Peran serta berbagai pihak dalam mewujudkan kualitas layanan diharapkan membantu penyampaian jasa guna menciptakan citra layanan yang berkualitas pada konsumen atau pelanggan. Kualitas suatu produk atau jasa telah menjadi harapan dan impian bagi semua orang baik konsumen maupun produsen. Pernyataan yang sama dikatakan oleh John F. Welch bahwa kualitas merupakan jaminan terbaik kita atas kesetiaan pelanggan, pertahanan yang kuat kita dalam menghadapi pesaing dan satu-satunya jalan menuju pertumbuhan dan pendapatan yang langgeng (Murni, 2011:103-116)

Huang dan Lee (2015: 108) mencoba mendefinisikan dan menilai kualitas layanan dan menyimpulkan bahwa bagi konsumen, kualitas layanan lebih sulit didefinisikan daripada kualitas produk reguler. Mereka percaya kualitas layanan yang dirasakan adalah hasil perbandingan antara kualitas layanan yang

diharapkan pelanggan untuk mendapatkan dan apa yang sebenarnya mereka terima. Selain itu, pelanggan tidak menentukan kualitas layanan hanya sesuai dengan layanan yang mereka terima. Mereka juga memutuskan tingkat kepuasan mereka dengan menilai keseluruhan produk layanan. Ini adalah tingkat perbedaan antara persepsi dan harapan.

Menurut James R. Evans (2005: 10) orang menentukan kualitas dalam banyak hal. Sebagian orang berpikir kualitas seperti keunggulan, nol cacat, harga produk, juga hal yang lain seperti: (a) *perfection*; (b) *consistency*; (c) *eliminating waste*; (d) *speed of delivery*; (e) *compliance with policies and procedures*; (f) *providing a good, usable product*; (g) *doing right the first time*. Dapat diartikan sebagai: (a) kesempurnaan; (b) konsistensi; (c) menghilangkan pemborosan; (d) kecepatan layanan; (e) prosedur dan kebijakan; (f) menyediakan produk yang terbaik; (g) melakukan dengan benar pertama kalinya.

Pendekatan kualitas layanan pertama kali diperkenalkan oleh Gronroos lewat konsep *Perceived Service Quality* dan model kualitas total. Pendekatan tersebut berdasarkan pada riset mengenai perilaku konsumen dan pengaruh ekspektasi menyangkut kinerja barang terhadap evaluasi purna konsumsi. Hal ini sesuai dengan Parasuraman yang menyatakan bahwa terdapat dua faktor utama yang memengaruhi kualitas layanan yaitu *expected service* dan *perceived service* (Khoirista *et al.*, 2015: 2). Apabila jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan maka kualitas layanan dipersepsikan baik atau memuaskan, begitu sebaliknya.

Kualitas layanan merupakan salah satu *competitive advantage* yang sangat memegang peranan penting bagi industri jasa maupun industri manufaktur. Penting bagi organisasi untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan kualitas layanan dan organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan dalam performa harus mengusahakan kualitas kerja individual yang sebaik-baiknya, karena pada dasarnya kinerja individual memengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya memengaruhi kualitas layanan dan kepuasan konsumen.

Definisi kualitas layanan fokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Lewis dan Booms mendefinisikan kualitas layanan sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan (Harjati dan Venesia, 2015: 65). Berdasarkan pengertian ini, Kualitas layanan dapat diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan.

Sejalan dengan pendapat diatas, Rush *et al.* (dalam Giam dan Riza, 2015: 268) mengatakan bahwa ada tiga tipe harapan konsumen, yaitu : Pertama, *will expectation*, yaitu tingkat kinerja yang diprediksi atau diperkirakan konsumen akan diterimanya, berdasarkan semua informasi yang diketahuinya. Kedua, *should expectation*, yaitu tingkat kinerja yang dianggap sudah sepatasnya diterima konsumen. Ketiga, *ideal expectation*, yaitu kinerja optimum atau terbaik yang diharapkan dapat diterima konsumen.

Pendapat di atas diperkuat oleh pernyataan Luthans (2011: 39) sebagai berikut; *Customer satisfaction depends on the product's perceived performance relative to a buyer's expectations. If the product's performance falls short of expectations, the customer is dissatisfied. If performance matches expectations, the customer is satisfied. If performance exceeds expectations, the customer is highly satisfied or delighted.* Kepuasan pelanggan bergantung pada persepsi relativitas kinerja produk terhadap harapan pembeli. Jika kinerja produk di rasakan jauh dari harapan, maka pelanggan tidak puas. Jika kinerja sesuai dengan harapan, maka pelanggan puas. Jika kinerja melebihi dari harapan, pelanggan sangat puas atau senang.

Kualitas layanan merupakan penilaian pelanggan tentang keunggulan layanan yang disampaikan sesuai dengan harapan dan kebutuhan pelanggan. Hal ini sesuai dengan Mmutle dan Shombe (2017:2) yang mengartikan kualitas layanan sebagai: *"as global judgment or attitude relating to the overall excellence or superiority of the service and service quality can be regarded as an assessment of how well a delivered service conforms to the client's expectations, needs and wants."*

Pendapat yang sama disampaikan Huang dan Lee (2015: 108) yang mendefinisikan kualitas layanan sebagai berikut; *The perception of customers toward whether service is good or bad, the result of comparison between the service customers "expect" to get and what they actually "perceive."* *When the former is subtracted from the latter and the difference is greater than zero, the quality of service customers get is ideal or satisfactory.* Kualitas layanan didefinisikan sebagai persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterima, apabila melebihi dari yang mereka harapkan maka dikatakan layanan itu baik dan memuaskan.

Kualitas layanan dalam implementasi mempunyai beberapa dimensi yang keberadaannya perlu diperhatikan dan diterapkan dengan baik agar dapat unggul dalam bersaing. Dalam penelitian awalnya, Parasuraman *et al.* (1988:17) mengidentifikasi sepuluh dimensi pokok dalam mengukur kualitas layanan, yaitu bukti fisik, reliabilitas, daya tanggap, komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi, kesopanan, kemampuan memahami pelanggan, dan akses. Pada penelitian berikutnya, Parasuraman *et al.* (1988: 23) telah menyempurnakan

dan merangkum sepuluh dimensi tersebut kedalam lima dimensi utama. Kelima dimensi tersebut adalah: (1) *tangibles* (bukti langsung), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi; (2) *reliability* (keandalan), kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan; (3) *responsiveness* (daya tanggap), yakni keinginan perusahaan atau staf untuk membantu konsumen dan memberikan layanan dengan tanggap; (4) *assurance* (jaminan), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya resiko atau keragu-ruguan; (5) *empathy* (empati), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para konsumen. Dimensi lain dari kualitas layanan disampaikan oleh Oluseye (2011: 35) yang membaginya dalam dua kategori berikut ini. (1) *Enhancing Factors, those things which may lead to customer satisfaction but when not delivered do not necessarily cause dissatisfaction*; (2) *Dual Threshold Factors, those things which when delivered above a certain level of adequacy lead to satisfaction but when delivered at a performance level perceived to be below the threshold cause dissatisfaction*.

Kategori dimensi diatas adalah: (1) faktor penambahan, hal-hal yang dapat menyebabkan kepuasan pelanggan tetapi ketika tidak disampaikan tidak selalu menyebabkan ketidakpuasan; (2) faktor ambang ganda, hal-hal yang ketika disampaikan di atas tingkat tertentu kecukupan menyebabkan kepuasan tetapi ketika disampaikan pada tingkat kinerja yang dianggap di bawah ambang batas menyebabkan ketidakpuasan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disintesis bahwa kualitas layanan adalah kesesuaian antara harapan dan kenyataan atas layanan yang diterima oleh pelanggan, dengan indikator : (1) bukti fisik; (2) keandalan; (3) tanggap; (4) jaminan; dan (5) empati.

B. KONSEP IKLIM ORGANISASI

Suatu organisasi untuk dapat bertahan bahkan meningkatkan kinerjanya perlu memperhatikan situasi dan pengaruh lingkungan yang ada di sekelilingnya. Pengaruh lingkungan menurut Steers (dalam Aquarini, 2017: 120) dapat dilihat dari dua sisi, yaitu lingkungan luar dan lingkungan dalam. Lingkungan luar umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi, sedangkan lingkungan dalam merujuk pada faktor-faktor di dalam organisasi yang menciptakan milieu kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan. Lingkungan dalam ini biasanya disebut dengan istilah iklim organisasi.

Iklim suatu organisasi akan berbeda dengan iklim organisasi lainnya. Iklim organisasi yang berbeda-beda tersebut dapat memengaruhi perilaku anggota yang berada didalam organisasi. Perilaku tersebut dapat bermacam-macam

seperti motivasi kerja, keterlibatan kerja, komitmen kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, stres kerja, sikap kerja, moral karyawan serta perilaku konflik (Susanty, 2012: 122). Perilaku ini harus mendapat perhatian seorang pemimpin sehingga dapat tercapainya iklim organisasi yang kondusif.

Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati, dan kebersamaan dalam bekerja. Idealnya, dengan sendirinya jika orang telah merasa nyaman dengan pekerjaannya, maka akan meningkatkan kualitas kehidupan kerjanya. Namun demikian, banyak karyawan yang merasa nyaman dengan iklim bekerjanya namun tetap juga melakukan berbagai tindakan indisipliner tanpa adanya motivasi untuk berkembang dan meningkatkan produktivitas kerja (Aryansah dan Kusumaputri, 2013: 78). Iklim organisasi (*organizational climate*) memiliki sejarah panjang dalam psikologi organisasi dan perilaku organisasi, dan merupakan topik penting dalam pengembangan organisasi. Iklim paling sering didasarkan pada persepsi anggota terhadap organisasi berdasarkan interaksi dirinya dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik, maupun lingkungan sosial. Keith Davis mendefinisikan iklim organisasi adalah *“the human environment within organization’s employees do their work.”* Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dalam suatu organisasi karyawan dimana mereka melakukan pekerjaan. Pengertian ini merujuk pada suasana kerja yang dirasakan oleh anggota organisasi berdasarkan interaksinya ketika berhubungan dengan anggota lain di lingkungan kerjanya (Triana, 2015:69)..

Pendapat yang hampir sama dikatakan Ardiansyah (2017:3) yang mengutip pernyataan Lussier bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan memengaruhi perilaku mereka berikutnya. Pegawai akan merasakan bahwa iklim yang ada didalam perusahaannya baik dan menyenangkan apabila mereka dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan dan menimbulkan perasaan berharga (Rahmawati dan Supartha, 2015: 3409).

Membahas tentang iklim organisasi, kita sebenarnya sedang membahas sifat-sifat atau ciri yang dirasa dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, serta dianggap memengaruhi perilaku kemudian. Dengan kata lain, iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

Mullin (2010: 748) memberikan pernyataan tentang iklim organisasi: *Applied to organizations, climate can be said to relate to the prevailing atmosphere surrounding the organization, to the level of morale, and to the strength of feelings of belonging, care and goodwill among members, climate*

will influence the attitudes which members of the organization bring to bear on their work performance and personal relationships. The extent to which employees accept the culture of the organization will have a significant effect on climate.

Dalam penerapannya di organisasi, iklim dapat dikatakan berhubungan atmosfer yang berlaku disekitar organisasi, tingkat moral, kekuatan perasaan memiliki, kepedulian atau kebersamaan diantara para anggota. Iklim akan memengaruhi pada sikap para anggota dalam organisasi dan dapat menunjang dalam meningkatkan kinerja dan pada hubungan pribadinya sejauh mana anggota organisasi dapat menerima budaya organisasi akan berpengaruh penting terhadap iklim organisasi.

Lebih lanjut Mullins (2010: 748) mendefinisikan iklim organisasi sebagai berikut; *Organizational climate is an indication of the employees feeling and beliefs of what the organization is about. Organizational climate is a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members. (b) influences their behavior. And (c) can be describe interns of the values of particular set of characteristic (or attributes) of the organization.* Iklim organisasi adalah indikasi dari perasaan dan kepercayaan dari pegawai tentang organisasi. Iklim organisasi adalah kualitas yang *relative* abadi dari lingkungan organisasi, yaitu: (a) yang dialami oleh anggota; (b) yang memengaruhi perilaku mereka; dan (c) yang dapat dijelaskan melalui suatu nilai dan fakta-fakta dari karakteristik (sifat) dari organisasi.

Konsep iklim organisasi merupakan suatu pendekatan yang menekankan dimensi persepsi yang bersifat menyeluruh, hampir sejajar dengan sudut pandang holistik yang digunakan dalam studi kultur. Hal ini sejalan dengan Salancik dan Pfeffer yang mengatakan iklim organisasi adalah “...*share perceptions of what attitudes and needs are appropriate, the shared definitions of jobs and work environments, and the definitions of how people should relate to the environment*” (Kusdi, 2011:77). Berdasarkan pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu kesamaan persepsi para anggota suatu organisasi tentang sikap dan kebutuhan, definisi-definisi tentang tugas dan pekerjaan, serta hubungan manusia dengan lingkungan.

Pendapat lain tentang iklim organisasi disampaikan Ariyani (2012:70) dengan mengutip pernyataan Charles R. Milton, yaitu; *Organizational climate define as a relatively enduring quality of the internal environment (1), experienced by its member (2), influencing their behavior (3), describable in terms of a set of characteristics or attributes (4), and distinguishing one organization from others (5).* Iklim organisasi didefinisikan sebagai kualitas dari lingkungan internal yang relatif bertahan lama, menjadi pengalaman bagi setiap anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka, dapat digambarkan dalam

suatu kumpulan karakteristik atau atribut (sifat) yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Pendapat yang sama, Forehand and Gilmer yang dikutip oleh Adeoye *at al.* (2017:38) mendefinisikan iklim organisasi sebagai; *“as a set of characteristics that describe an organization and that (a) distinguish one organization from another (b) are relatively enduring over a period of time, and (c) influence the behavior of the people in the organization.”* Iklim organisasi merupakan suatu kumpulan karakteristik yang menggambarkan suatu organisasi, membedakannya dari organisasi lain, bertahan dalam jangka waktu lama, dan memengaruhi perilaku orang-orang didalam organisasi.

Zamani Pozveh dan Karimi (2017:54) mendefinisikan iklim organisasi sebagai *“the quality of internal environment of organization and is described with some attributes as open, lively, relaxed, informal, cold, impersonal, hostile, rigid, and closed”*. Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi dan digambarkan dengan beberapa atribut sebagai terbuka, hidup, santai, informal, dingin, impersonal, bermusuhan, kaku, dan tertutup. Sementara Stringer mendefinisikan iklim organisasi sebagai; *“..a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its properties can be perceived or experienced by members of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire.”* (Yusuf, 2017:41)

Iklim organisasi sebuah konsep yang menggambarkan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Sifat-sifatnya dapat dirasakan atau dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan oleh mereka dalam kuesioner yang sesuai. Pengertian yang lebih luas diberikan oleh Wirawan (2007: 122) bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Iklim organisasi sebagai persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi penting untuk diciptakan sehingga menjadi penentu tingkah laku anggota lainnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga berpengaruh pada pekerjaan dan sikap perilaku karyawan.

Toulson dan Smith mengatakan bahwa iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana lingkungan kerja diasumsikan akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan (Prihatsanti dan Dewi, 2010:13). Pernyataan yang serupa disampaikan oleh Ni

Wayan Fitriani dan I Gusti Ayu Manuati (2017:2509) bahwa iklim organisasi yang baik membuat enggan karyawan untuk pindah ke organisasi lain. Perilaku kekeluargaan antara karyawan membuat organisasi tempat bekerja sebagai “rumah kedua” bagi mereka. Mereka bahkan rela puluhan tahun mengabdikan sampai masa pensiun.

Dari pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang memengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Iklim organisasi yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif yang akan berdampak pada keberhasilan organisasi.

Ghasemi dan Keshavarzi (2014:760) menyatakan bahwa Iklim Organisasi sebagai: *“a characteristic of organization that distinguishes one organization from another. These characteristics include; 1) collective perceptions of members of their organization, for example, autonomy, honesty, solidarity, support, appreciation, innovation and neutrality; 2) interaction between members, service as a basis for the interpretation of the situation, reflecting the common cultural values of organization; and, 3) measures as the source of behavioral aversion.”* Karakteristik suatu organisasi yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Karakteristik ini meliputi: 1) persepsi kolektif dari anggota organisasi mereka, misalnya, otonomi, kejujuran, solidaritas, dukungan, penghargaan, inovasi dan netralitas; 2) interaksi antara anggota, layanan sebagai dasar untuk menafsirkan situasi, yang mencerminkan nilai-nilai budaya umum organisasi; dan 3) langkah-langkah sebagai sumber keengganan perilaku.

Iklim organisasi terjadi di setiap organisasi dan akan memengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi. Baik buruknya suatu iklim pada organisasi sangat dipengaruhi dan tergambar dari dimensi-dimensi iklim organisasi itu sendiri. Dimensi iklim organisasi merupakan unsur, faktor, sifat atau karakteristik variabel dari iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi pada umumnya beragam dan berbeda untuk setiap organisasi. Stringer (dalam Putra, Astuti, Hamid, 2014: 45) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim memengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku dan untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 dimensi yaitu; struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen. Dengan mengukur keenam dimensi dari iklim organisasi suatu perusahaan dapat digambarkan profil iklim organisasi perusahaan tersebut.

Karakteristik atau dimensi iklim organisasi Stringer dijelaskan Purwanti dan Nurhayati (2016: 296) sebagai berikut; (1) struktur, merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam

perusahaan; (2) standar-standar, mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan; (3) tanggung jawab, merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan; (4) pengakuan, perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan; (5) dukungan, merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain; (6) komitmen, merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Sementara Litwin dan Stringer mengemukakan sembilan dimensi iklim organisasi sebagai berikut; (1) struktur, perasaan ataupun persepsi karyawan tentang batasan-batasan dalam kelompok, berapa banyak undang-undang, peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang ada dalam organisasi; (2) tanggung jawab, yaitu sejauh mana individu menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri, dan bertanggung jawab terhadap segala tugas yang diberikan; (3) *reward*, yaitu perasaan dihargai atas pekerjaan yang telah diselesaikan; (4) resiko, yaitu keberanian perusahaan dalam menghadapi resiko dan tantangan; (5) kehangatan, yaitu rasa persahabatan yang hadir di dalam kelompok kerja, ataupun persepsi mengenai keramahan dan kelompok informal yang ada di dalam perusahaan; (6) dukungan, yaitu persepsi mengenai kecenderungan saling tolong menolong (timbang balik) antara atasan dan bawahan di dalam organisasi; (7) standar, yaitu persepsi mengenai standar hasil kerja yang diinginkan oleh perusahaan; (8) konflik, baik atasan maupun rekan kerja bersedia mendengarkan pendapat yang berbeda, serta ada penyelesaian masalah secara terbuka; dan (9) identitas, yaitu perasaan bangga menjadi bagian dari perusahaan (Simarmata *et al.*, 2017: 161-162).

Selanjutnya Stringer mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim organisasi, yakni sebagai berikut; (1) lingkungan eksternal, industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama; (2) strategi organisasi, kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi memengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung; (3) pengaturan organisasi,

pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi; (4) kekuatan sejarah, semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatannya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya; (5) kepemimpinan, perilaku pemimpin memengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja (Wirawan, 2007: 181).

Berdasarkan pendapat yang telah disampaikan mengenai iklim organisasi maka dapat disintesis bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang secara langsung dialami anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi yang diukur dengan indikator: 1) struktur; 2) standar; 3) tanggung jawab; 4) pengakuan; 5) dukungan; dan 6) konflik.

C. KONSEP KOMITMEN ORGANISASIONAL

Komitmen adalah kombinasi kepercayaan diri dan keyakinan motivasi dan antusiasme karyawan serta pengembangan karyawan atas tugas yang ditangani. Luthan (2011:147) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi mereka dan merupakan proses berkelanjutan yang melaluinya peserta organisasi mengungkapkan kepedulian mereka terhadap organisasi dan keberhasilan serta kesejahteraannya yang berkelanjutan.

Komitmen organisasional merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja dan organisasional sebagai salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut. Komitmen sebagai suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen berarti kerelaan karyawan untuk mencurahkan energi mereka untuk keberhasilan organisasi yang merupakan representasi dari perjanjian diri individu karyawan dengan tujuan dan sasaran organisasi, serta kemauan bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Robbins dan Judge (2013: 109) komitmen organisasional adalah *"the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization"*. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi.

Komitmen organisasional merupakan dorongan dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Putra dan Supartha, 2017: 2340).

Pengertian yang serupa dikemukakan oleh Davis dan Newstorm (dalam Rusyandi, 2016: 8) yaitu *“Organization commitment as the degree of employee commitment to the which an employee Identifies with the organization and wants to continue actively participating in it.”* Komitmen organisasi sebagai tingkat komitmen karyawan untuk mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus aktif berpartisipasi di dalamnya. Pengertian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan mengidentifikasi organisasi dan keinginannya untuk terus berpartisipasi aktif di dalamnya. Seringkali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan perusahaan, keinginan mengembangkan usaha dalam penyelesaian kerja mereka dan berkehendak untuk tetap bekerja di organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi atau komitmen seseorang terhadap organisasi ditempat kerjanya menjadi sangat penting.

Komitmen organisasi menurut Pareek yang dikutip Rusyandi (2016:8) sebagai *“as a person's feeling with regard to continuing his or her association with the organization, acceptance of the values and goals of the organization, and willingness to help the organization Achieve such goals and values.”* Pengertian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan perasaan seseorang untuk senantiasa melanjutkan hubungannya dengan organisasi, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan kerelaan untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan nilai-nilai seperti itu.

Komitmen organisasi dapat juga dikatakan sebagai keinginan yang kuat seseorang untuk terus bersama dan berhubungan dengan organisasi serta berusaha keras membantu organisasi mencapai tujuannya. Pernyataan ini di dukung oleh pendapat Porter dan Steers sebagai berikut; *The relative strength of the relationship between an individual and an organization often characterized by a strong belief in and the acceptance of the organization's norms and goals , strong drive to continue being a member of the organization and the willingness to go extra miles for the organization is regarded as organizational commitment.* (Aledeinat & Alrfou, 2017:3)

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa kekuatan relatif dari hubungan antara individu dan organisasi sering ditandai dengan tiga elemen utama yang terkait dengan komitmen organisasi, yaitu: (1) keyakinan yang kuat dan penerimaan norma dan tujuan organisasi; (2) dorongan kuat untuk melakukan lebih banyak pekerjaan ekstra untuk organisasi; dan (3) semangat untuk tetap

menjadi anggota organisasi yang ingin melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Wirawan (2013:713) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya. Keterikatan psikologis artinya pegawai merasa senang dan bangga bekerja untuk menjadi anggota organisasi. Anggota organisasi yang berkomitmen akan mematuhi peraturan, kode etik dan standar kerja organisasi. Mereka akan melaksanakan tugas sesuai dengan uraian tugas, standar kerja dan target kerja yang ditetapkan organisasi.

Komitmen organisasi digambarkan sebagai sikap atau orientasi seseorang pada organisasi dengan rasa memiliki dan setia pada organisasi serta keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Pernyataan ini sesuai dengan yang dikatakan Kaveh Hasani *et al.* (2013: 455) bahwa: *“Organizational commitment is described as an attitude or orientation to organization which shows person’s identity to organization and the feeling of belonging to the organization and the tendency of people to put their energy and loyalty to social system on which basis it finds their identity in organization.”* Komitmen organisasi sebagai pengenalan yang baik terhadap organisasi sehingga karyawan akan rela mengembangkan usaha untuk mencapai tujuan dan misi organisasi, dan berkehendak untuk menjadi anggota organisasi untuk waktu yang panjang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Wagner & Hollenbeck (2010:111) sebagai berikut; *Organizational commitment is the degree to which people identify with the organization that employs them. It implies a willingness on the employee’s part to put forth a substantial effort on the organization’s behalf and his or her intention to stay with the organization for a long time.*

Pengertian yang sama disampaikan oleh Cham Khaleh dan Naji (2016:173) bahwa: *“Organizational commitment is the relative degree with which the individual identifies oneself with the organization, participates and gets involved in a certain organization and this degree is measured through three elements of defining identity, job participation and involvement and loyalty to the organization.”* Komitmen organisasi adalah tingkatan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, berpartisipasi dan terlibat dalam organisasi tertentu dan tingkatan ini diukur melalui tiga elemen yang mendefinisikan identitas, partisipasi pekerjaan dan keterlibatan dan kesetiaan kepada organisasi.

Smith *et al.* dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen dapat diartikan sebagai dedikasi dan dalam arti yang luas sebagai suatu kepercayaan yang kuat dari karyawan untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi,

keinginan untuk memajukan organisasi, dan mempunyai suatu keinginan yang kuat untuk tinggal di dalam organisasi (Nengsih *et al.*, 2013: 932).

Pengertian serupa disampaikan oleh Fred Luthans (2011: 147) sebagai berikut; *organizational commitment is most often defined as (1) a strong desire to remain a member of a particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization.* Pengertian diatas mengatakan bahwa komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai: (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sementara itu, Colquitt, Le pine, dan Wesson (2011: 68) mengatakan "*Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization*". Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan sebagian karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional memengaruhi apakah seorang karyawan tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau keluar dari anggota organisasi untuk mencari pekerjaan lain.

Komitmen organisasional dibentuk ketika karyawan dan organisasi menumbuhkan minat yang lebih besar untuk menjaga hubungan kerja mereka. Selanjutnya dikatakan bahwa: "*the employee experiences a degree of loyalty related to his bonding with the organization, and his willingness to continue participating or working with it. Organizational commitment is an emotional connection that the employee feels with his job.*"(Ortiz *et al.*, 2015: 93) Karyawan mengalami tingkat kesetiaan yang terkait dengan ikatannya dengan organisasi, dan kerelaan untuk terus berpartisipasi atau bekerja dengannya. Komitmen organisasional adalah hubungan emosional yang dirasakan karyawan dengan pekerjaannya.

Sementara George dan Jones (2012: 71) mengatakan komitmen organisasional adalah "*...is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole*". Komitmen organisasional adalah kumpulan dari perasaan dan kepercayaan yang dimiliki oleh para karyawan terhadap organisasinya secara keseluruhan.

Pengertian lain disampaikan oleh McShane dan Von Glinow (2010: 112) menyatakan "*Organizational (affective) commitment is the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in a particular organization*". Komitmen organisasi (afektif) adalah keterikatan karyawan secara emosional, pengenalan, dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Pengertian ini berkaitan secara khusus dengan komitmen afektif karena perasaan emosional kita terhadap organisasi. Komitmen organisasi (afektif) berbeda dari komitmen kontinyu dimana karyawan memiliki komitmen

kontinyu tinggi ketika mereka tidak mengidentifikasi dengan organisasi di mana mereka bekerja tetapi merasa terikat untuk tetap ada karena akan terlalu mahal untuk berhenti. Dengan kata lain, mereka memilih untuk tinggal karena dihitung nilai (biasanya keuangan) dari tinggal lebih tinggi dari nilai apabila bekerja di tempat lain. Dalam pengertian ini terdapat tiga indikator yaitu kedekatan emosional, pengenalan dan keterlibatan.

Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas dalam bekerja dan tingkat *turnover* terhadap perusahaan pun rendah (Akbar, Musadieg, dan Mukzam, 2017: 33).

Newstroom yang dikutip Apriliana, Hamid, dan Hakam (2013: 21) mengatakan bahwa secara konseptual komitmen organisasional ditandai oleh tiga hal : (1) adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi; dan (3) adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi. Pengertian yang sama disampaikan Suahya dan Suana (2016: 7334) bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan, dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi selain keberpihakan dan keterlibatannya terhadap organisasi, juga mengandung ikatan emosional antara karyawan dengan organisasinya.

Komitmen organisasional biasanya di maknai sebagai suatu ikatan psikologis seseorang terhadap organisasi, termasuk di dalamnya keinginan terlibat dalam bekerja, loyalitas, dan keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi. Pernyataan ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Mullins (2010: 749) bahwa *“Organizational commitment as typically conceived of as an individuals psychological bond to the organization, including a sense of job involvement, loyalty, and a belief in the values of the organization.”*

Pendapat yang sama dikatakan Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008: 184) bahwa *“organizational commitment is a sense of identification, involvement, and loyalty expressed by an employee toward the company.”* Komitmen organisasi adalah rasa pengenalan, keterlibatan, dan loyalitas yang diungkapkan oleh karyawan terhadap perusahaannya. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi ini memiliki tiga komponen yaitu kerelaan, keterlibatan, dan loyalitas.

Schermertorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2010: 72) mengatakan bahwa :
“ ... recognize two primary dimensions to organizational commitment. Rational commitment reflects feelings that the job serves one’s financial, developmental, professional interests. Emotional commitment reflects feelings that what one does is important, valuable, and of real benefit to others. Evidence is that strong emotional commitments to the organization, based on values and interests of others, are as much as four times more powerful in positively influencing performance than are rational commitments, based primarily on pay and self-interests”.

Terdapat dua dimensi utama komitmen organisasional. *Rational commitment*, mencerminkan bahwa pekerjaan memberikan layanan pada kepentingan finansial, pengembangan, kepentingan profesional individu. *Emotional commitment* mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga, dan memberikan manfaat nyata bagi orang lain. Bukti bahwa *emotional commitment* yang kuat pada organisasi didasarkan pada nilai-nilai dan kepentingan orang lain dan memberikan pengaruh positif empat kali lipat terhadap kinerja daripada *rational commitment*, yang didasarkan pada bayaran dan kepentingan sendiri (Wibowo, 2015: 188).

George dan Jones (2012: 71) mengatakan bahwa sikap-sikap pekerja, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, terdiri dari tiga komponen, yaitu: “*feelings, the affective component; beliefs, the cognitive component; and thoughts about how to behave, the behavioral component*”. Tiga komponen diatas adalah: perasaan, komponen kepedulian (*affective*); kepercayaan, komponen kognitif; dan pemikiran-pemikiran bagaimana untuk berperilaku atau komponen perilaku. Sementara itu, komitmen organisasional berhubungan erat dengan perasaan dan kepercayaan tentang organisasi secara keseluruhan.

George dan Jones (2012: 88) lebih lanjut menyatakan bahwa, para peneliti telah mengidentifikasi adanya dua tipe komitmen organisasional, yaitu: (1) *Affective commitment* (komitmen kepedulian); dan (2) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan). Komitmen kepedulian ada ketika para karyawan merasa bahagia sebagai anggota organisasi, percaya dan merasa baik tentang organisasi tersebut dan apa yang menjadi pendiriannya, terikat pada organisasi, dan berniat untuk melakukan apa yang baik untuk organisasi tersebut. Sedangkan komitmen berkelanjutan ada ketika komitmen para karyawan tidak terlalu tinggi, hanya karena ada yang diinginkan tetapi harus tetap menjadi karyawan, hal tersebut karena bila meninggalkan organisasi akan menyebabkan kehilangan terlalu besar seperti senioritas, keamanan kerja, pensiun, layanan kesehatan, dan sebagainya. Dengan kata lain komitmen berkelanjutan ada, karena sangat merugikan bagi para karyawan untuk meninggalkan atau keluar dari organisasi.

Selanjutnya Colquitt, Le pine, dan Wesson dalam Somad (2013:326) menjelaskan sebagai berikut; *Organization commitment influences whether an employee stays a member of the organization (is retained) or leaves to pursue another job (turn over). It is turn over to acknowledge that turn over can be both voluntary and involuntary. Voluntary turnover occurs when employees themselves decide to quit; involuntary turnover occurs when employees are fired by the organization for some reason.* Komitmen organisasional memengaruhi apakah seorang karyawan tetap bertahan menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan lain. Karyawan meninggalkan organisasi bisa karena terpaksa atau sukarela, meninggalkan organisasi secara sukarela terjadi ketika karyawan memutuskan untuk berhenti dari organisasi sedangkan karyawan yang meninggalkan organisasi karena terpaksa bisa terjadi ketika karyawan dipecat oleh organisasi untuk beberapa alasan.

Meyer dan Allen mengemukakan ada 3 (tiga) dimensi dari komitmen organisasional, yaitu sebagai berikut; (1) *Affective commitment, involves the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization;* (2) *Continuance commitment, involves commitment based on the costs that the employee associates with leaving the organization;* (3) *Normative commitment, involves employees feelings of obligation to stay with the organization because they should; it is the right thing to do* (Luthan, 2011:148).

Ketiga dimensi komitmen organisasional; (1) komitmen afektif, mengacu keterikatan emosional karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dalam organisasi; (2) komitmen kelanjutan, mengacu kepada kesadaran sehubungan dengan biaya yang ditanggung karyawan dengan meninggalkan organisasi; dan (3) komitmen *normative*, mengacu perasaan akan kewajiban karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus demikian dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Prabhakar dan Ram (2011: 55) menanggapi dimensi komitmen organisasional Meyer & Allen sebagai berikut; *"... an employee's commitment reflected a desire, need and obligation to maintain membership in an organization. Consequently, commitment manifests itself in three relatively distinct manners. Affective commitment refers to the degree to which a person identifies with, is involved in, and enjoys membership in an organization. Continuance commitment involves a person's bond to an organization based on what it would cost that person to leave the company. Normative commitment involves a feeling of moral obligation to continue working for a particular organization."* Komitmen karyawan mencerminkan keinginan, kebutuhan, dan kewajiban untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi. Akibatnya, komitmen memanifestasikan dirinya dalam tiga perilaku yang relatif

berbeda. Komitmen afektif mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi dengan, terlibat dalam, dan menikmati keanggotaan dalam suatu organisasi. Komitmen berkelanjutan melibatkan ikatan seseorang dengan organisasi berdasarkan pada biaya yang akan dikeluarkan orang tersebut untuk meninggalkan perusahaan. Komitmen normatif melibatkan perasaan kewajiban moral untuk terus bekerja untuk organisasi tertentu.

Pernyataan yang sama, Behzad dan Reza (2014: 762) mengatakan bahwa ketiga dimensi ini merujuk pada fakta bahwa orang-orang akan tetap berada dalam organisasi karena ingin (Komitmen afektif), orang perlu (komitmen kontinyu) dan merasa wajib (komitmen normatif) untuk tidak meninggalkan dan tetap menjadi bagian dari organisasi.

Komitmen organisasi mengacu pada kekuatan dan nilai identitas yang dirasakan seseorang dengan organisasinya. Secara umum, para peneliti telah meneliti tiga jenis komitmen yang mengarah pada komitmen organisasi yang meliputi: (1) *Emotional commitment which actually explain the emotional attachment to the organization*; (2) *Normative commitment that explain a commitment to remain with the organization*; dan (3) *Continuance commitment, in fact explains to remain with the organization because of the high cost of leaving* (Afshe & Mousavi, 2015: 421-422). Tiga jenis komitmen di atas meliputi: (1) Komitmen emosional yang benar-benar menjelaskan keterikatan emosional pada organisasi; (2) Komitmen normatif yang menjelaskan komitmen untuk tetap bersama organisasi; dan (3) Komitmen berkelanjutan, sebenarnya menjelaskan untuk tetap dengan organisasi karena biaya tinggi meninggalkan. Selanjutnya, Greenberg dan Baron dalam Vania & Purba (2014:9) menambahkan konsekuensi dari komitmen, yaitu: 1) *Committed employees are less likely to withdraw*, karyawan yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri; 2) *Committed employees are willing to sacrifices for the organization*, karyawan yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya.

Dessler memberikan beberapa pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasional: (1) *Commit to people-first values*, Organisasi mempunyai komitmen pada nilai-nilai yang mengutamakan pada orangnya; (2) *Clarify and communicate your mission*. Organisasi mengklarifikasi dan mengomunikasikan misi dan *ideology*, dilakukan secara karismatik, menggunakan praktik perekrutan berbasis nilai, penekanan pada orientasi berbasis nilai dan pelatihan, serta membangun tradisi; (3) *Guarantee organizational justice*. Organisasi menjamin keadilan organisasional. Untuk itu, organisasi mempunyai prosedur keluhan yang komprehensif, dan menyelenggarakan komunikasi dua arah secara ekstensif; (4) *Create a sense of community*. Organisasi membangun perasaan sebagai komunitas dengan membangun homogenitas berbasis nilai,

saling berbagi, saling memanfaatkan dan kerja sama, serta hidup bersama-sama; (5) *Support employee development*. Organisasi mendukung pengembangan pekerja. Organisasi mempunyai komitmen untuk aktualisasi (Wibowo, 2015:195)

Suadnyani & Netra (2018: 2294) menyatakan bahwa lima prinsip yang harus diterapkan oleh pemimpin untuk membangkitkan komitmen organisasional adalah memberikan tanggapan dengan empati, meminta bantuan dan mendorong keterlibatan, memelihara atau meningkatkan harga diri, mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional dan memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab. Masih menurut Suadnyani dan Netra (2018: 2295) yang mengutip Sopiah, bahwa dampak komitmen organisasional dapat ditinjau dari dua sudut. Berdasarkan aspek organisasi, rendahnya tingkat komitmen seorang karyawan dapat berpengaruh terhadap *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Ditinjau dari sudut karyawan, komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan tersebut.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2011: 68) mengatakan bahwa ada empat cara dalam merespon reaksi kejadian kerja *negative*, yakni sebagai berikut. **First**, *You might attempt to remove your self from the situation, either by being absent from work more frequently or by voluntarily leaving the organization. This removal is termed **exit***; **Second**, *You might attempt to change the circumstances by meeting with the new team member to attempt to work out the situation. This action is termed **voice***; **Third**, *you might just “grin and bear it,” maintaining your effort level despite your unhappiness, this response is termed **loyalty***; **Forth**, *you might just go through the motions, allowing your performance to deteriorate slowly as you mentally “check out.” This reaction is termed **neglect***.

Diartikan bahwa; **Pertama**, Anda mungkin menggerakkan diri anda dari situasi, dengan sering tidak hadir dalam pekerjaan atau dengan secara sukarela meninggalkan organisasi. Gerakan ini disebut *Exit*; **Kedua**, Anda berusaha mengubah situasi dengan bertemu dengan anggota tim baru untuk menghadapi situasi. Aksi ini disebut *Voice*; **Ketiga**, Anda hanya menahan dan menunggangnya, menjaga tingkat usaha anda meskipun ketidakbahagiaan anda. Respon ini disebut *Loyalty*; **Keempat**, Anda hanya harus melakukan gerakan, menyebabkan kinerja anda memburuk perlahan-lahan apabila anda secara mental diperiksa. Reaksi ini disebut *Neglet*.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa Komitmen organisasional merupakan keterikatan karyawan terhadap peran dan fungsinya sebagai anggota organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan

organisasi yang diukur dengan indikator: 1) keinginan; 2) Kebutuhan; dan 3) Kewajiban.

D. KONSEP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku dari karyawan di dalamnya. Perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang ditetapkan yang disebut sebagai *inrole behavior*, namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra role* atau yang tidak digariskan dalam *job description* organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi. Perilaku *extra role* inilah yang kemudian dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Definisi OCB yang dikeluarkan Organ menjadi salah satu pengertian awal yang telah diterima oleh banyak peneliti. Definisi tersebut adalah sebagai berikut; *OCB includes employees' voluntary behaviors that are not part of their official duties and are not directly considered by organization employees' remuneration official system, but increases organization effectiveness* (Kamalinasab *et al.*, 2017:4). Dapat dikatakan OCB termasuk perilaku sukarela karyawan yang bukan bagian dari tugas resmi mereka dan tidak secara langsung dipertimbangkan oleh sistem remunerasi karyawan organisasi, tetapi meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan kata lain, apa yang diperlukan untuk kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi adalah anggota organisasi yang berkontribusi pada fungsi organisasi mereka dengan terlibat dalam peran ekstra / perilaku sukarela.

Robins (2013: 61) mendefinisikan OCB sebagai "*discretionary behavior that is not part of an employee's formal job requirements, but that nevertheless promotes the effective functioning of the organization*". *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan (Prihatsanti & Dewi, 2010:12).

Karyawan merupakan aset dari perusahaan. Produktivitas perusahaan tergantung dari kontribusi dan kinerja yang di berikan karyawan kepada perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan merupakan variabel yang bersifat

dependen, sehingga kondisi kinerja karyawan dalam organisasi juga tidak dapat dilepaskan dengan faktor-faktor lainnya. Khususnya di perusahaan jasa, maka salah satu faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah perilaku ekstra peran atau biasa disebut dengan OCB (Hapsari, 2010:13).

Borman dan Motowidlo dalam Kusumajati (2014: 63) mengatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi. Dengan kata lain, adanya perilaku ini membuat interaksi sosial pada para anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Rogelberg dalam Ghasemi & Keshavarzi (2014: 762) mengatakan: *Organizational citizenship behavior includes such actions as volunteering to do tasks that are not part of the job description, including helping other employees in doing their work and speaking highly of the organization to outsiders.* Tindakan-tindakan yang ada dalam OCB seperti kerelaan untuk melakukan tugas-tugas yang bukan bagian dari uraian pekerjaannya, termasuk membantu karyawan lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka dan membicarakan hal-hal yang baik tentang organisasi kepada orang luar. Lebih lanjut Organ mengatakan: *when the employees work beyond the official role required by the job description and the formal reward system, the Organization's performance is facilitated. This is a special form of specific employees' behavior is called by Bateman and Organ (1983) and Smith et al. (1983) as organizational citizenship behavior* (Ghasemi & Keshavarzi, 2014) Ketika karyawan bekerja di luar peran resmi yang dipersyaratkan dalam uraian pekerjaan dan sistem penghargaan formal, maka kinerja Organisasi akan meningkat. Ini adalah bentuk khusus dari perilaku karyawan yang oleh Bateman dan Organ disebut sebagai *Organizational citizenship behavior* (OCB). Pernyataan ini diperkuat oleh Robbins dan Judge dalam Suzana (2017:47) yang menyampaikan fakta bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Kusumajati (2014:66) mengatakan bahwa kualitas interaksi atasan dan bawahan dan persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan faktor yang menyebabkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Semakin tinggi persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, maka semakin tinggi (OCB) karyawan. Pendapat di atas diperkuat pandangan Organ bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship behavior*. Menurut *social exchange theory* kualitas interaksi atasan-bawahan dan dukungan organisasional yang dipersepsikan baik oleh karyawan akan membuat mereka merasa berkewajiban untuk memberi imbalan baliknya.

Perasaan hutang budi kepada organisasi ataupun atasannya yang harus dibalasnya. Mereka membalasnya dengan bekerja lebih dari yang seharusnya dapat mereka kerjakan (Yanti & Supartha, 2017: 725)

Perilaku seperti sukarela melakukan tugas tambahan, membantu karyawan baru dalam masa orientasi dan siap menawarkan diri membantu orang lain, masuk kedalam kelompok OCB. Pernyataan ini diperkuat Borman dan Motowidlo dalam J. Harper (2015: 2) yang memberikan pernyataan seperti berikut; *Examples of OCB include cooperating with others, volunteering for additional tasks, orienting new employees, offering to help others accomplish their work, and voluntarily doing more than the job requires*. Perilaku lain yang termasuk kelompok OCB, seperti membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa menunggu instruksi dari atasan, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja atas kemauan sendiri, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Husodo, 2018: 1). Selain itu, Organ memberi pernyataan sebagai berikut; *Organizational Citizenship Behavior (OCB) refers to those behaviors that are not part of an individual job description and include acts like helping other, taking additional responsibilities, putting extra hours, defending organization and openly speaking about important issues of organization* (Khan et al., 2017:81). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mengacu pada perilaku yang bukan bagian dari deskripsi pekerjaan individu dan termasuk tindakan seperti membantu lainnya, mengambil tanggung jawab tambahan, menempatkan jam tambahan, membela organisasi dan secara terbuka berbicara tentang isu-isu penting organisasi.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan (Vania & Purba, 2014: 6). Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan membutuhkan fleksibilitas, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)*, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik dengan rekan kerja, mentaati peraturan, serta mentoleransi terjadinya kerugian dan gangguan terkait pekerjaan (Rochman & Izzati, 2018: 1).

Beberapa ahli memberikan pendapat mengenai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* antara lain Organ dalam Rahayu (2017:39) mengatakan OCB adalah: *“Helpfull, constructive gestures exhibited by organization members and valued or appreciated by officials, but not related directly to individual productivity nor inhering in the enforceable requirements of the individual role.”*

Menurut pengertian ini menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku menolong dan membangun yang diperlihatkan oleh anggota organisasi dan dinilai atau dihargai oleh pihak manajemen, tetapi tidak berhubungan langsung dengan produktifitas individu dan juga tidak seperti yang dipersyaratkan dalam peran individu.

Behzad dan Reza (2014: 762) mengatakan *“one of the most important and essential issues about the study of organizational behavior as well as the affiliated fields is to motivated employees to work more and more.”* Pandangan ini menyatakan salah satu masalah yang paling penting dalam studi perilaku organisasi adalah untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih dari yang seharusnya.

OCB merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam system pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi atau dengan kata lain OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh system *reward* formal (Ticoalu, 2013:784).

Aldag dan Reschke dalam Darto (2014: 13) mendefinisikan *Organizational citizenship behaviors* sebagai berikut; *“...are individual contributions in the workplace that beyond role requirements and contractually rewarded job achievements. This would include such behaviors as helping others, volunteering for extra-job activities, and upholding workplace rules and procedures regardless of personal inconvenience. These behaviors represent “employee value added” which is not reflected in traditional narrower performance measures.”* Pandangan ini mengatakan bahwa OCB merupakan kontribusi individu di tempat kerja yang melampaui tuntutan peran dan pencapaian pekerjaan yang diberi imbalan kontraktual. Perilaku ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk kegiatan di luar pekerjaan, dan patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang tidak tercermin dalam ukuran kinerja sempit tradisional.

OCB merupakan perilaku yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang tidak selalu dapat dilakukan secara formal melalui kegiatan-kegiatan rutin organisasi, ada kalanya dalam kondisi tertentu organisasi membutuhkan perilaku *extra role*, khususnya ketika organisasi memerlukan dukungan kegiatan dari para anggota yang tidak dapat diukur dengan uang. Sementara itu, Ivancevich, Konopaske dan Matheson (2008:267) menyebutkan *“bersikap beradab atau sopan terhadap orang lain dalam suatu organisasi merupakan hal yang disukai dan membentuk apa yang oleh beberapa orang disebut sebagai organizational citizenship behavior.”*

Menurut Organ dalam Tambe & Meera (2014:67) mengartikan *Organizational citizenship behavior* sebagai berikut; “*represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization.*” *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bersifat suka rela, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

Ilie (2014:489) mendefinisikan OCB sebagai “... *Individual behavior that is not explicitly or indirectly recognized by the formal reward system and that behavior play a vital role in the effective functioning of the organization.*” Perilaku individu yang tidak secara eksplisit atau tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan formal dan perilaku yang memainkan peran penting dalam fungsi yang efektif dari organisasi.

Sebagai makhluk sosial, karyawan tentunya memiliki kemampuan berempati terhadap orang lain dan juga lingkungan sekitarnya. Dengan nilai-nilai yang dimilikinya maupun yang dimiliki lingkungannya, maka diharapkan dapat digunakan untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik lagi. Seorang karyawan yang sudah memiliki *Organizational citizenship behavior* (OCB) tinggi tentunya akan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu untuk menentukan perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya, dengan kata lain interaksi sosial para karyawan akan berlangsung lancar, mengurangi perselisihan, dan meningkatnya efisiensi organisasi. Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasinya.

Graham dalam Nengsih *et al.* (2013: 936) memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini bentuk OCB yaitu: 1. Ketaatan (*Obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi. 2. Loyalitas (*Loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi. 3. Partisipasi (*Participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

Sementara Djati (2014:27) yang mengutip pandangan Organ mengemukakan lima dimensi dari OCB, yaitu: (1) *Altruism*, merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya; (2) *Conscientiousness*,

adalah perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya efisiensi penggunaan waktu dan melampaui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas; (3) *Sportsmanship*, adalah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan; (4) *Courtesy*, adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain; (5) *Civic virtue*, merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Moorman dan Blakely mengemukakan empat dimensi OCB yang merupakan gabungan kolaborasi antara OCB menurut Graham dan Organ *et al.* Empat dimensi OCB, yaitu: (1) *personal industry* – karyawan memberikan perhatian yang ekstra dalam melaksanakan tugas pekerjaan, tidak melebihi batas tenggang waktu tugas, dan datang tepat waktu sesuai dengan yang telah di jadwalkan; (2) *interpersonal helping* - menolong dan sopan terhadap rekan kerja; (3) *individual initiative* - membuat saran yang mendorong organisasi menjadi lebih maju dan mendorong orang lain untuk mengeluarkan potensi yang bermanfaat bagi organisasi; dan (4) *loyal boosterism* membela organisasi terhadap isu-isu dan kritik dari rekan kerja maupun orang luar, dan mendorong orang lain untuk menggunakan produk atau jasa organisasi (Vania & Purba, 2014: 7).

Hellriegel dan Slocum (2011:184) mendefinisikan OCB sebagai “... *is exceeds formal job duties and is often necessary for the organization’s survival, including its image and acceptance*”. Dapat diartikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku yang melebihi tugas pekerjaan formal dan sering diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi termasuk citra dan penerimaan.

OCB perlu dipertimbangkan sebagai ukuran kinerja karyawan. Alasan pertama untuk posisinya didasarkan pada teori pertukaran sosial. Ketika karyawan bekerja di lingkungan yang menimbulkan kepuasan, mereka sering merasa terikat oleh norma timbal balik, menghasilkan perilaku yang membantu

dan mendukung. Alasan kedua didasarkan pada akumulasi bukti bahwa “keadaan *mood* atau pengaruh positif; juga cenderung menghasilkan perilaku kewarganegaraan. Orang lain juga menemukan bahwa karyawan OCB, ketika dikumpulkan dari waktu ke waktu, memengaruhi efektivitas organisasi (Ghanbari & Eskandari, 2013: 2).

Podsakof *et al.* Yang dikutip Yanti dan Supartha (2017: 726) mengatakan bahwa secara konseptual, ada beberapa alasan mengapa *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat memengaruhi efektivitas organisasi, yaitu: OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial, OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif, OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan, OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal, OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi OCB karyawan, antara lain: budaya dan iklim, kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin (Kusumajati, 2014: 65).

Selanjutnya Rahmawati dan Prasetya (2017: 99) mengatakan peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi. Pernyataan yang hampir sama dikatakan Luthans (2011: 149) bahwa: “*motivational dimensions, job satisfaction, and organizational commitment clearly relate to OCBs*”. Pernyataan ini berarti OCB dipengaruhi oleh dimensi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan teori yang telah dibahas diatas, dapat disintesisikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi kerja individual melebihi persyaratan kerja formal yang dilakukan dengan sukarela dan tidak berkaitan dengan sistem *reward* dengan indikator yang terdiri dari: 1) *altruism*; 2) *conscientiousness*; 3) *sportsmanship*; 4) *courtesy*; dan 5) *civic virtue*.



STRATEGI MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PERGURUAN TINGGI SWASTA

BAB 3 : PENELITIAN TERDAHULU
TERKAIT UPAYA PENINGKATAN
KUALITAS LAYANAN DAN ORGANISASI

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.

BAB 3

PENELITIAN TERDAHULU TERKAIT UPAYA PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN DAN ORGANISASI

Kajian terkait dengan Iklim organisasi, komitmen organisasional, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kualitas layanan merupakan kajian yang sangat menarik. Hal ini bukan saja karena adanya keterkaitan erat dengan produktivitas suatu lembaga atau organisasi akan tetapi juga terkait dengan terus berkembangnya ilmu pengetahuan manajemen, psikologi, dan ilmu-ilmu sosial lainnya. Dengan demikian maka pada bagian ini diuraikan berbagai penelitian yang relevan dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini. Hal ini dimaksudkan agar diperoleh informasi yang akurat serta memberikan posisi dan keterkaitan yang jelas antara penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian ini.

1. Azhari, Amri dan Shabri (2015)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Kontribusi Kepuasan Kerja, Iklim organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap kualitas Layanan Medis Pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah sakit Jiwa Aceh”, salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi perawat secara parsial terhadap kualitas layanan medis pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Jiwa Aceh. Jumlah sampel penelitian sebanyak 133 orang perawat. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kualitas layanan medis.

2. Nengsih, Handoko dan Trisna Murni (2013)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komitmen, Moral, Motivasi dan Iklim Organisasi Pegawai Administrasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan dampaknya Terhadap Kualitas Layanan di Universitas Bengkulu”, menjelaskan akan pengaruh komitmen, moral, motivasi dan iklim organisasi terhadap OCB dan dampaknya terhadap kualitas layanan pegawai administrasi di Universitas Bengkulu. Penelitian dilakukan terhadap 147 pegawai

administrasi. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen, moral, motivasi dan iklim organisasi merupakan empat faktor utama yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Selanjutnya OCB mempengaruhi *service quality*.

3. Rafique Ahmed Khan dan Moh. Kasro Miah (2014)

Dalam penelitiannya yang berjudul "*Effects of Organizational Climate on Employee Service Quality in Foreign Tobacco Company of Bangladesh*", bertujuan untuk menunjukkan efek iklim organisasi, termasuk persepsi dukungan organisasi dan dukungan pengawasan terhadap kualitas layanan karyawan dalam konteks perusahaan tembakau asing Bangladesh. Sampel sebanyak 120 orang dari 175 kuesioner yang dibagikan dengan menggunakan teknik *non-probabilitas, convenience sampling*. Kesimpulan dari penelitian ini menyatakan terdapat hubungan positif kualitas layanan karyawan dengan variabel independen yaitu dukungan organisasi yang dirasakan, dukungan pengawasan dan iklim organisasi. Ini juga menjelaskan sejauh mana karyawan merasakan kualitas layanan mereka dalam konteks iklim organisasi dan juga dukungan yang mereka dapatkan dari perusahaan.

4. Taghrid S. Suifan (2016)

Dalam penelitiannya yang berjudul "*The Impact of Organizational Climate and Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior*", menjelaskan dampak dari iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui modal psikologis. Sampel acak karyawan di bank-bank Yordania dipilih, dan 227 dari 250 kuesioner yang didistribusikan ternyata valid untuk analisis. Semua hipotesis diterima; yaitu, iklim organisasi memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan OCB, dan modal psikologis memediasi hubungan antara iklim organisasi dan OCB.

5. Rismi Somad (2013)

Dalam penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kualitas layanan pegawai hotel berbintang empat di kota Bandung*", populasi adalah pegawai *customer service* hotel berbintang empat di kota Bandung sebanyak 170 orang pegawai. Hasil penelitian menunjukkan 73,53% kualitas di pengaruhi oleh budaya organisasi dan komitmen organisasional dan sisanya sebesar 26,47% dipengaruhi oleh *variable* lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil penelitian disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan pegawai.

6. Olaleke Oluseye Ogennaike (2011)

Dalam penelitiannya yang berjudul “*Assessing the Effect of Organizational Commitment on Service Quality; a Study of Customer-Contact Employee*”, Tiga hipotesis dirumuskan dan diuji menggunakan regresi berganda. Masing-masing hipotesis menguji pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif pada kualitas layanan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kontak pelanggan karyawan dari sebuah organisasi makanan cepat saji populer di Lagos State, Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan hanya komitmen normatif yang ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas layanan.

7. Sundring Pantja Djati (2009)

Dalam penelitiannya yang berjudul “*Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan pengaruhnya terhadap Service Quality pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya*”, populasi penelitian adalah seluruh karyawan administrasi enam universitas swasta di Surabaya yang mempunyai mahasiswa lebih dari 5000 orang yaitu Universitas Kristen Petra, Universitas Surabaya, Universitas Wijaya Kusuma, Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Universitas 17 Agustus 1945, dan Universitas Widya Mandala. Sampel penelitian sebanyak 133 orang karyawan, yang diperoleh melalui teknik *proporsional non random sampling*. Hasil penelitian menyatakan bahwa perilaku OCB karyawan, moral, komitmen dan motivasi karyawan bagian administrasi Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya berkisar antara baik dan sangat baik dan beberapa indikator menunjukkan baik dimana moral, komitmen, dan motivasi karyawan secara signifikan berpengaruh terhadap perilaku OCB. Sedangkan perilaku OCB secara signifikan berpengaruh pada kualitas jasa dan apabila *variable* OCB ditingkatkan, maka kualitas layanan karyawan akan meningkat.

8. Kaihatu dan Djati (2016)

Dalam penelitiannya yang berjudul “*Organizational Citizenship Behavior (OCB), Service Quality, And Patient Satisfaction: A Case Study of The Nurses in Private Hospitals of Surabaya*”, Kaihatu dan Djati bermaksud untuk menjelaskan hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kualitas layanan, dan kepuasan konsumen di Rumah Sakit. Responden berjumlah 30 suster yang bekerja penuh waktu dan 100 pasien rumah sakit swasta (63,29% tingkat respon) di Surabaya. SEM-PLS digunakan untuk menganalisa data. Salah satu hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan.

9. Asghar Zamani Pozveh dan Fariba Karimi (2017)

Dalam penelitiannya yang berjudul "*The relationship between organizational climate and organizational citizenship behaviors of the staff members in the Department of Education in Isfahan city*", menyelidiki hubungan antara iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dari anggota staf di Departemen Pendidikan di Kota Isfahan. Sampel diperoleh sebanyak 220 orang dari populasi dari semua anggota staf Departemen Pendidikan Isfahan pada tahun akademik 2014-2015 berjumlah 517 anggota. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan langsung dan signifikan antara iklim organisasi, dimensinya, dan OCB.

10. Unika Prihatsani dan Kartika Sari Dewi (2010)

Dalam penelitiannya yang berjudul "Hubungan Antara Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Guru SD Negeri Di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo", menghasilkan temuan yang menunjukkan adanya hubungan antara variabel iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditunjukkan dengan skor korelasi = 0,500, dengan arah hubungan positif yang berarti bahwa semakin baik atau tinggi iklim organisasi akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

11. M. Saleh Lubis (2015)

Dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja", objek penelitian adalah karyawan STIE Pasaman Simpang Empat sebanyak 41 orang yang kesemuanya dijadikan responden. Penelitian dilakukan dengan metode pengujian hubungan kausalistik antar variabel dimana variabel diukur dengan *instrument* berbentuk skala *Likert*. Kesimpulan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

12. Maamari dan Messarra (2012)

Dalam penelitiannya yang berjudul "*An Empirical Study of The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior*", yang melakukan penelitian dengan tujuan menguji secara empiris hubungan antara iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Bank Komersial Lebanon di Timur Tengah. Responden berjumlah 139 karyawan dan telah mengisi kuesioner dengan benar dan dapat dipercaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Bank Komersial Lebanon.

13. Sucahya dan Suana (2016)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Moral dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”, populasi adalah seluruh pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu Dan Penanaman Modal (BPPTSP & PM) Kota Denpasar. Jumlah sampel yang dianalisis sebanyak 67 responden dengan menggunakan metode penentuan sampel jenuh. Metode pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa moral karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Penanaman Modal (BPPTSP & PM) Kota Denpasar.

14. Rini, Rusdarti dan Suparjo (2013)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”, salah satu tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian dilakukan terhadap karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang. Sampel terdiri dari 132 responden, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Setelah itu dilakukan uji validitas menggunakan SPSS sedangkan uji reliabilitas menggunakan SEM. Teknik analisis data yang diolah dengan menggunakan SEM dengan program AMOS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang.

15. Masoud Pourkiani, Abdolmajid Farokhian dan Farhad Gheisari (2014)

Dalam penelitiannya yang bertujuan “*Explaining The Relationship Between Organizational Climate, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior Among Employees Of Khuzestan Gas Company*”, menjelaskan hubungan antara variabel iklim organisasi, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Sampel diperoleh sebanyak 296 orang dari populasi karyawan perusahaan gas di provinsi Khuzestan yang berjumlah 1.276 dengan menggunakan rumus Cochran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi, antara OCB dan iklim organisasi, antara OCB dan komitmen organisasi.

16. Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu yang dijelaskan dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 3.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Studi Yang Dilakukan

| Penelitian Terdahulu | Variabel yang terlibat | | | | |
|-----------------------------------|------------------------|----|-----|----|--------------------------------------|
| | IO | KO | OCB | KL | Variabel lain |
| Azhari Amri dan Sabri | √ | √ | | √ | Kepuasan Kerja |
| Nengsih, Handoko, Trisna | √ | √ | √ | √ | Moral, Motivasi |
| Khan dan Moh Kasro Miah | √ | | | √ | |
| Taghrid S. Suifan | √ | | √ | | <i>Psychology Capital</i> |
| Rismi Somad | | √ | | √ | Budaya Organisasi |
| Olaleke O. Ogunnaike | | √ | | √ | - |
| Sundring Pantja Djati | | √ | √ | √ | Moral dan Motivasi |
| Kaihatsu dan Djati | | | √ | √ | Kepuasan Konsumen |
| Prihatsani dan Dewi | √ | | √ | | - |
| Pozveh dan Fariba Karimi | √ | | √ | | - |
| Maamari dan Messara | √ | | √ | | - |
| M. Saleh Lubis | √ | √ | √ | | Kinerja |
| Rini, Rusdarti, dan Suparjo | | √ | √ | | Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi |
| Sucahya dan Suana | | √ | √ | | Moral |
| Pourkiani, Farokhian dan Gheisari | √ | √ | √ | | - |

Keterangan :

- √ = menggunakan variabel tersebut dalam penelitiannya
- IO = Iklim Organisasi
- KO = Komitmen Organisasional
- OCB = *Organizational Citizenship Behavior*
- KL = Kualitas Layanan



STRATEGI MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PERGURUAN TINGGI SWASTA

BAB 4 : HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI,
KOMITMEN ORGANISASIONAL,
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR DAN KUALITAS LAYANAN

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.

BAB 4

HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KUALITAS LAYANAN

A. HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DAN KUALITAS LAYANAN

Iklm organisasi secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap karyawan dan pekerjaannya, yang dapat diukur pada lingkungan kerja dimana tempat karyawan tersebut bekerja. Dengan asumsi akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan. Sesuai pendapat Taiguri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007: 121) mengatakan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara *relative* terus berlangsung, dialami oleh anggotanya; memengaruhi perilaku mereka dan dapat dijelaskan dalam hal nilai-nilai tertentu atas karakteristik atau sifat dari organisasi. Dengan kata lain bahwa iklim organisasi menyangkut kejadian atau peristiwa yang dialami oleh anggota organisasi, dan berpengaruh terhadap tingkah laku mereka dan dapat menggambarkan nilai-nilai karakteristik organisasi tersebut dengan didukung indikator : *standard* kerja, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan kepuasan atau kehangatan. Iklim organisasi ini yang membentuk pemikiran, sikap dan perilaku karyawan yang ada didalamnya sehingga suasana yang mendukung aktivitas kerja mencakup standar kerja, tanggungjawab, penghargaan, dukungan dan kepuasan atau kehangatan akan memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Kesesuaian suasana yang mendukung aktivitas kerja ini akan memiliki pengaruh positif terhadap kualitas layanan karyawan. Kesesuaian ini sangat dibutuhkan dalam membangun iklim organisasi yang konstruktif, sehingga karyawan yang dapat menyesuaikan diri dengan iklim organisasi akan cenderung memiliki kualitas layanan yang tinggi. Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga bahwa iklim organisasi dapat berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan.

B. HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KUALITAS LAYANAN

Fred Luthans (2011: 147) menyatakan bahwa sebagai sebuah sikap, komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai aspek-aspek yang menandai tingginya komitmen seseorang terhadap organisasinya, yaitu: (1) *a strong desire to remain a member of a particular organization* (keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi); (2) *a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization* (kerelaan untuk mengerahkan segenap kemampuannya bagi organisasi); dan (3) *a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization* (keyakinan yang dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi).

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasinya dan merupakan proses berkelanjutan di mana para anggota organisasi mengungkapkan kepedulian mereka terhadap organisasi dan kesuksesan serta kesejahteraan yang berkelanjutan. Dalam pengertian ini terdapat tiga indikator komitmen organisasional yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota, kerelaan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Karyawan akan merasa puas apabila mereka dikelola dalam lingkungan kerja yang kondusif, dapat berkomunikasi dengan baik serta mendapatkan imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan dapat menumbuhkan sikap loyal dan pada akhirnya akan meningkatkan kualitas atas layanan karyawan.

Kotler dan Armstrong (2000: 494) menyatakan “*A Service is any activity of benefit that one party can offer to another that is essentially intangible and doesn't result in the ownership of anything*”. Layanan adalah setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan sesuatu. Sehingga layanan yang dimaksud adalah suatu kegiatan dari satu pihak yang tidak berwujud yang dilakukan untuk melayani pihak lain dengan memberikan jasa tertentu. Russel dan Taylor (dalam Wibowo, 2013: 140) menjelaskan dimensi kualitas layanan terletak pada (1) *Time and timeliness* (Ketepatan waktu kirim); (2) *Completeness* (kelengkapan); (3) *Courtesy* (kesopanan); (4) *Accessibility and convenience* (nyaman dan terjangkau); (5) *Accuracy* (akurat); dan (6) *Responsiveness* (tanggap).

Kuruuzum *et al.* (dalam Puspitawati & Riana, 2014: 69) mengatakan bahwa perusahaan yang bergerak di bidang jasa hendaknya sensitif terhadap kebutuhan karyawan sehingga karyawan merasa puas dan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, karena besarnya kontribusi karyawan akan berdampak kepada tujuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada

konsumen. Robbins dan Judge menyimpulkan bahwa teori penguatan (*reinforcement theory*) mempunyai rekor dalam memprediksi kualitas layanan, dan kualitas layanan yang optimal akan tercapai apabila karyawan memiliki komitmen untuk mengulangi perilaku yang dapat meningkatkan kepuasan konsumen, begitu pula dalam teori keadilan (*equity theory*), dinyatakan bahwa karyawan akan tetap setia kepada organisasi apabila merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya (wahyu Adhiputra, 2015: 123). Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga bahwa komitmen organisasional berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan.

C. HUBUNGAN ANTARA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN KUALITAS LAYANAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi (Ticoalu, 2013: 784), atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal. Merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan layanan ekstra kepada pelanggan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Sloat (dalam Soeghandi, Sutanto, & Setiawan, 2013: 4) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka dan memberikan hasil kerja yang “lebih” kepada organisasi tempat mereka bekerja, apabila mereka merasa puas akan pekerjaannya dan menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian serta diperlakukan dengan adil oleh organisasi. Menurut Robbins dan Judge (dalam Suzana, 2017: 47), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain, sehingga dapat diharapkan menunjukkan kualitas layanan yang tinggi dalam bentuk perilaku yang andal dalam pekerjaan, tanggap akan kebutuhan, memberikan jaminan kepercayaan, dan berempati terhadap pelanggan. Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan.

D. HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

Setiap perusahaan ataupun organisasi harusnya telah menyadari bahwa Karyawan merupakan aset perusahaan. Organisasi pasti menginginkan karyawan mampu memberikan dampak yang positif bagi organisasi sehingga perlu diperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan karyawan itu sendiri. Iklim organisasi merupakan suatu hal yang dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku organisasi yang dapat bersifat positif dan negatif, yang seterusnya juga akan berpengaruh pada kinerja individu dan kelompok serta kinerja perusahaan atau organisasi.

Wirawan memaparkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja organisasi yang selanjutnya akan menentukan kinerja organisasi (Mailisa, Hendri, & Fauzan, 2016: 200).

Perilaku organisasi yang baik dapat membantu terciptanya kinerja dan keefektivitasan organisasi. Dengan anggapan, jika karyawan mendapatkan suatu hal yang positif (dalam artian sesuai pengharapannya), maka akan menimbulkan suatu hal yang positif pula bagi perusahaan yang seterusnya bisa meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan dalam organisasi. Pada dasarnya, ketika karyawan merasakan kepuasan dalam kerja maka akan memunculkan komitmen penuh terhadap organisasi serta mampu memunculkan perilaku OCB.

Berdasarkan penjelasan di atas maka adanya suasana kondusif dalam iklim organisasi akan memengaruhi perilaku dan keadaan karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Iklim organisasi akan berdampak positif jika memenuhi perasaan dan kebutuhan karyawan. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif, antara lain OCB. Hal ini berarti semakin kondusif iklim organisasi dalam suatu organisasi akan diikuti dengan tingginya OCB karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

E. HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

Schermerton *et al.* (2010: 72) mengatakan "*Organizational commitment is the loyalty of an individual to the organization. Individuals with a high organizational commitment identify strongly with the organization and take*

pride in considering themselves a member". Komitmen organisasional sebagai kesetiaan seseorang terhadap organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan mengikat secara kuat dengan organisasi dan bangga ketika memutuskan untuk menjadi anggota organisasi. Robbins dan Judge dalam Rini memberikan pendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen organisasi dari karyawan yang tinggi. Ketika karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Begitu juga ketika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk kesuksesan perusahaannya karena karyawan tersebut memiliki keyakinan terhadap organisasinya (Rini, Rusdarti, & Suparjo, 2013: 76). Komitmen organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Ketika penilaian tentang konsep komitmen ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai komitmen organisasional (*organizational comitment*). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa memiliki kepuasan dalam bekerja dan rela berbuat untuk kemajuan perusahaannya tersebut (Rini *et al.*, 2013: 76). Dari uraian di atas, dapat diduga bahwa komitmen organisasional berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

F. HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB), DAN KUALITAS LAYANAN

Iklm dalam suatu organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkat laku anggota organisasi. Iklim organisasi yang baik menumbuhkan semangat kerja karyawan sekaligus akan berdampak terhadap OCB karyawan. perilaku karyawan yang menunjukkan OCB ditentukan apabila karyawan mempersepsi iklim organisasi yang kondusif pada organisasi. Semakin karyawan mempersepsikan iklim organisasi di perusahaannya semakin kondusif, semakin tinggi pula OCB para karyawan tersebut. Sebaliknya, jika iklim organisasi dipersepsikan tidak kondusif maka semakin rendah pula OCB karyawan tersebut (Meylandani, 2013:10). Apabila karyawan merasakan iklim organisasi sudah sesuai dengan kebutuhannya secara umum yang membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja akan berupaya semaksimal mungkin

dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaiknya kepada organisasi tempat bekerja (Mahendra, 2017:4661).

Organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain, sehingga dapat diharapkan menunjukkan kualitas layanan yang tinggi dalam bentuk perilaku yang andal dalam pekerjaan, tanggap akan kebutuhan, memberikan jaminan kepercayaan, dan berempati terhadap pelanggan (Suzana, 2017: 47). Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).

G. HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASIONAL, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB), DAN KUALITAS LAYANAN

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional adalah karyawan yang terlibat aktif di dalam organisasi serta aktif mencapai tujuan organisasi (Dewi, 2013:117). Komitmen terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan OCB. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*) (Mahardika, 2019:7346). Komitmen karyawan yang besar akan lebih sering berbicara secara positif tentang organisasinya, membantu individu lain dan jauh melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka, selain itu karyawan melakukan pekerjaan dilandasi keinginan sendiri atau tanpa paksaan (Devi, 2015:2106).

Organizational citizenship behavior (OCB) memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam menciptakan kualitas layanan, hal ini disebabkan adanya interaksi yang terjadi antara karyawan dengan pelanggan. Karyawan yang menampilkan perilaku OCB akan mampu memberikan layanan yang berkualitas, karena mereka akan berusaha untuk membantu pelanggan dengan hal yang terbaik (Suyono, 2015:9). Jika seorang

karyawan mempunyai komitmen serta keterlibatannya tinggi dalam organisasi, maka karyawan akan menampilkan perilaku OCB dalam pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kualitas layanan. Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga bahwa komitmen organisasional berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Kemudian berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disebutkan sebagai berikut.

1. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan.
2. Komitmen organisasional berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan.
3. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan.
4. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*.
5. Komitmen organisasional berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*.
6. Iklim organisasi berpengaruh tidak langsung positif terhadap kualitas layanan melalui *organizational citizenship behavior*.
7. Komitmen organisasional berpengaruh tidak langsung positif terhadap kualitas layanan melalui *organizational citizenship behavior*.



STRATEGI MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PERGURUAN TINGGI SWASTA

BAB 5 : ANALISIS IKLIM ORGANISASI,
KOMITMEN ORGANISASIONAL,
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR DAN KUALITAS LAYANAN

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.

BAB 5

ANALISIS IKLIM ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KUALITAS LAYANAN

A. PROSES ANALISIS

1. Kualitas Layanan

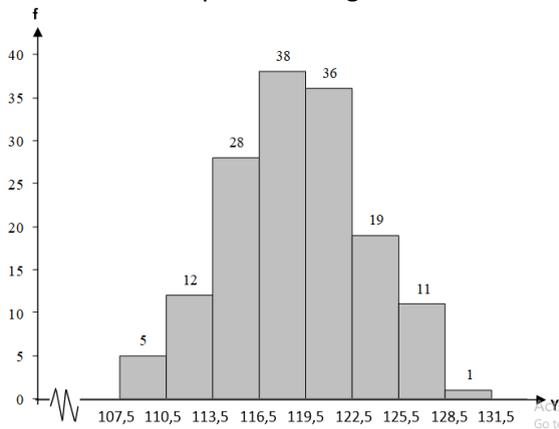
Dari data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas dihitung menurut aturan *Sturges*, diperoleh delapan kelas dengan nilai skor maksimum 129 dan skor minimum 108, sehingga rentang skor sebesar 21. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 118,81; simpangan baku sebesar 4,45; varians sebesar 19,7636; median sebesar 119,0; dan modus sebesar 118. Pengelompokan data kualitas layanan dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut.

Tabel 5.1 Distribusi Frekuensi Skor Kualitas Layanan

| No | Kelas Interval | Batas | | Frekuensi | | |
|----|----------------|-------|-------|------------|-------------|-----------|
| | | Bawah | Atas | Absolut | Relatif | Kumulatif |
| 1 | 108 - 110 | 107,5 | 110,5 | 5 | 3,33% | 3,33% |
| 2 | 111 - 113 | 110,5 | 113,5 | 12 | 8,00% | 11,33% |
| 3 | 114 - 116 | 113,5 | 116,5 | 28 | 18,67% | 30,00% |
| 4 | 117 - 119 | 116,5 | 119,5 | 38 | 25,33% | 55,33% |
| 5 | 120 - 122 | 119,5 | 122,5 | 36 | 24,00% | 79,33% |
| 6 | 123 - 125 | 122,5 | 125,5 | 19 | 12,67% | 92,00% |
| 7 | 126 - 128 | 125,5 | 128,5 | 11 | 7,33% | 99,33% |
| 8 | 129 - 131 | 128,5 | 131,5 | 1 | 0,67% | 100% |
| | | | | 150 | 100% | |

Dari tabel distribusi frekuensi terlihat bahwa perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor 117–119 (25,33%) sebanyak 38 orang, sedangkan perolehan nilai sedikit berada pada kelompok skor 129-131 (0,67%) sebanyak 1 orang.

Berdasarkan tabel di atas, selanjutnya akan dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor kualitas layanan. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 107,5 sampai 131,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data kualitas layanan tersebut seperti dalam gambar berikut.



Gambar 5.1 Histogram Data Kualitas Layanan

Untuk melihat distribusi data variabel kualitas layanan menurut indikator variabel sebagaimana diuraikan pada kisi-kisi variabel kualitas layanan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.2 Rerata Indikator Kualitas Layanan

| No | Indikator | Jumlah Butir | Butir | Total Per Butir | Rata2 Per Butir | Rerata Skor Per Butir |
|----|-------------|--------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| 1 | Bukti Fisik | 6 | 1 | 644 | 4,29 | 4,22 |
| | | | 2 | 664 | 4,43 | |
| | | | 3 | 632 | 4,21 | |
| | | | 4 | 623 | 4,15 | |
| | | | 5 | 612 | 4,08 | |
| | | | 6 | 624 | 4,16 | |

| | | | | | | |
|---|--------------|---|----|-----|------|------|
| 2 | Keandalan | 6 | 7 | 636 | 4,24 | 4,22 |
| | | | 8 | 618 | 4,12 | |
| | | | 9 | 623 | 4,15 | |
| | | | 10 | 634 | 4,23 | |
| | | | 11 | 644 | 4,29 | |
| | | | 12 | 640 | 4,27 | |
| 3 | Daya Tanggap | 6 | 13 | 648 | 4,32 | 4,26 |
| | | | 14 | 643 | 4,29 | |
| | | | 15 | 622 | 4,15 | |
| | | | 16 | 644 | 4,29 | |
| | | | 17 | 635 | 4,23 | |
| | | | 18 | 639 | 4,26 | |
| 4 | Jaminan | 5 | 19 | 637 | 4,25 | 4,20 |
| | | | 20 | 635 | 4,23 | |
| | | | 21 | 629 | 4,19 | |
| | | | 22 | 627 | 4,18 | |
| | | | 23 | 621 | 4,14 | |
| | | | 24 | 643 | 4,29 | |
| 5 | Empati | 5 | 25 | 656 | 4,37 | 4,33 |
| | | | 26 | 656 | 4,37 | |
| | | | 27 | 637 | 4,25 | |
| | | | 28 | 656 | 4,37 | |
| | | | 29 | 656 | 4,37 | |

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 5 (lima) indikator variabel kualitas layanan, skor rerata indikator yang terendah adalah indikator “Jaminan” sebesar 4,20 disusul dengan indikator “Bukti fisik dan Keandalan” dengan skor rerata 4,22. Informasi ini memberi makna bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan masih perlu ditingkatkan, terutama “jaminan” pengetahuan akan pekerjaan, kemampuan, dan sikap serta perilaku karyawan dalam melayani pelanggan. Sementara indikator “daya tanggap” dan indikator “empati”, relatif sudah baik, hal ini terlihat dari skor rerata yang diberikan terhadap indikator “empati” hasilnya sudah relatif tinggi yaitu sebesar 4,33 dan terhadap indikator “daya tanggap” yaitu sebesar 4,26.

2. Iklim Organisasi

Data iklim organisasi mempunyai rentang skor empiris antara 94 sampai dengan 130, sehingga rentang skor sebesar 36. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 112,05; simpangan baku sebesar 7,50; varians sebesar

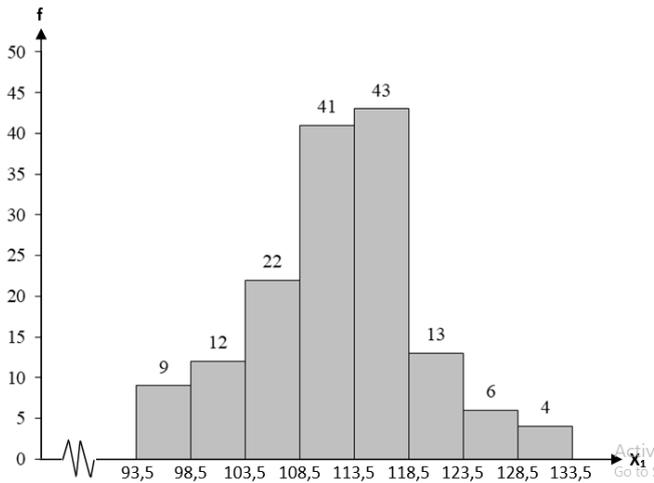
56,2193; median sebesar 122,5; dan modus sebesar 112. Pengelompokan data iklim organisasi dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut.

Tabel 5.3 Distribusi Frekuensi Skor Iklim Organisasi

| No | Kelas Interval | Batas | | Frekuensi | | |
|----|----------------|-------|-------|------------|-------------|-----------|
| | | Bawah | Atas | Absolut | Relatif | Kumulatif |
| 1 | 94 - 98 | 93,5 | 98,5 | 9 | 6,00% | 6,00% |
| 2 | 99 - 103 | 98,5 | 103,5 | 12 | 8,00% | 14,00% |
| 3 | 104 - 108 | 103,5 | 108,5 | 22 | 14,67% | 28,67% |
| 4 | 109 - 113 | 108,5 | 113,5 | 41 | 27,33% | 56,00% |
| 5 | 114 - 118 | 113,5 | 118,5 | 43 | 28,67% | 84,67% |
| 6 | 119 - 123 | 118,5 | 123,5 | 13 | 8,67% | 93,33% |
| 7 | 124 - 128 | 123,5 | 128,5 | 6 | 4,00% | 97,33% |
| 8 | 129 - 133 | 128,5 | 133,5 | 4 | 2,67% | 100% |
| | | | | 150 | 100% | |

Dari tabel distribusi frekuensi terlihat bahwa perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor 114–118 (28,67%) sebanyak 43 orang, sedangkan perolehan nilai sedikit berada pada kelompok skor 129-133 (2,67%) sebanyak 4 orang.

Berdasarkan tabel di atas, selanjutnya akan dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor iklim organisasi. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 93,5 sampai 133,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data iklim organisasi tersebut seperti dalam gambar berikut.



Gambar 5.2 Histogram Data Iklim Organisasi

Untuk melihat distribusi data variabel iklim organisasi menurut indikator variabel sebagaimana diuraikan pada kisi-kisi variabel kualitas layanan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.4 Rerata Indikator Iklim Organisasional

| No. | Indikator | Jumlah Butir | Butir | Total Per Butir | Rata-Rata Skor Per Butir | Rerata Skor Per Indikator |
|-----|----------------|--------------|-------|-----------------|--------------------------|---------------------------|
| 1 | Struktur | 4 | 1 | 585 | 3,90 | 3.96 |
| | | | 2 | 581 | 3,87 | |
| | | | 3 | 604 | 4,03 | |
| | | | 4 | 605 | 4,03 | |
| 2 | Standar | 5 | 5 | 602 | 4,01 | 4.23 |
| | | | 6 | 630 | 4,20 | |
| | | | 7 | 649 | 4,33 | |
| | | | 8 | 643 | 4,29 | |
| | | | 9 | 645 | 4,30 | |
| 3 | Tanggung Jawab | 5 | 10 | 648 | 4,32 | 4.24 |
| | | | 11 | 651 | 4,34 | |
| | | | 12 | 629 | 4,19 | |
| | | | 13 | 630 | 4,20 | |
| | | | 14 | 623 | 4,15 | |
| 4 | Pengakuan | 5 | 15 | 624 | 4,16 | 4.14 |
| | | | 16 | 628 | 4,19 | |
| | | | 17 | 621 | 4,14 | |
| | | | 18 | 615 | 4,10 | |
| | | | 19 | 617 | 4,11 | |

| | | | | | | |
|---|----------|---|----|-----|------|------|
| 5 | Dukungan | 4 | 20 | 636 | 4,24 | 4.23 |
| | | | 21 | 624 | 4,16 | |
| | | | 22 | 644 | 4,29 | |
| | | | 23 | 633 | 4,22 | |
| 6 | Konflik | 4 | 24 | 633 | 4,22 | 4.07 |
| | | | 25 | 612 | 4,08 | |
| | | | 26 | 605 | 4,03 | |
| | | | 27 | 590 | 3,93 | |

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 6 (enam) indikator variabel iklim organisasional, skor rerata indikator yang terendah adalah indikator “struktur” sebesar 3.96 dan disusul dengan skor rerata indikator “konflik” sebesar 4.07. Informasi ini memberi makna bahwa iklim organisasi Universitas Kristen Indonesia masih perlu ditingkatkan, terutama indikator “struktur” dan indikator “konflik”. Sedangkan untuk indikator “standar”, indikator “tanggung jawab”, indikator “pengakuan”, dan indikator “dukungan” relatif sudah baik, hal ini terlihat dari skor rerata yang diberikan terhadap indikator “standar” hasilnya sudah relatif tinggi yaitu sebesar 4.23, indikator “tanggung jawab” sebesar 4.24, indikator “pengakuan” sebesar 4.14, dan indikator “dukungan” sebesar 4.23.

3. Komitmen Organisasional

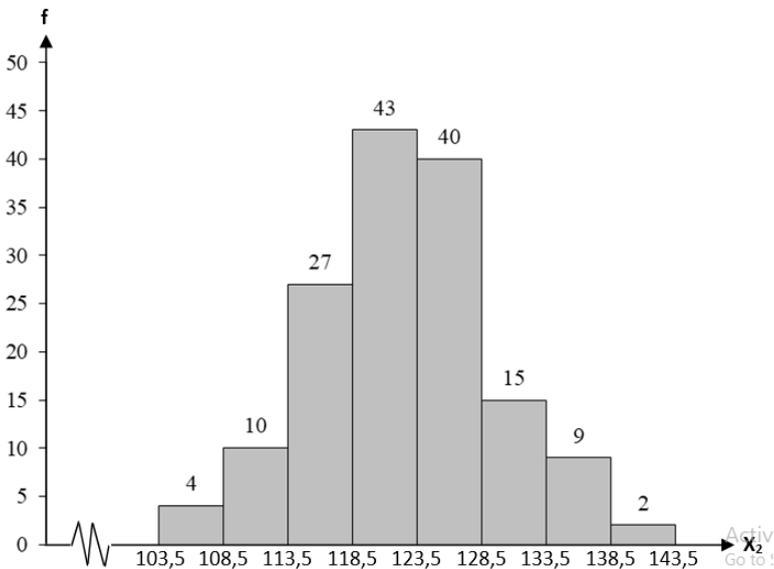
Data komitmen organisasional mempunyai rentang skor empiris antara 104 sampai dengan 140, sehingga rentang skor sebesar 36. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 122,35; simpangan baku sebesar 7,04; varians sebesar 49,5723; median sebesar 122,5; dan modus sebesar 124. Pengelompokan data komitmen organisasional dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut.

Tabel 5.5 Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasional

| No | Kelas Interval | Batas | | Frekuensi | | |
|----|----------------|-------|-------|------------|-------------|-----------|
| | | Bawah | Atas | Absolut | Relatif | Kumulatif |
| 1 | 104 - 108 | 103,5 | 108,5 | 4 | 2,67% | 2,67% |
| 2 | 109 - 113 | 108,5 | 113,5 | 10 | 6,67% | 9,33% |
| 3 | 114 - 118 | 113,5 | 118,5 | 27 | 18,00% | 27,33% |
| 4 | 119 - 123 | 118,5 | 123,5 | 43 | 28,67% | 56,00% |
| 5 | 124 - 128 | 123,5 | 128,5 | 40 | 26,67% | 82,67% |
| 6 | 129 - 133 | 128,5 | 133,5 | 15 | 10,00% | 92,67% |
| 7 | 134 - 138 | 133,5 | 138,5 | 9 | 6,00% | 98,67% |
| 8 | 139 - 143 | 138,5 | 143,5 | 2 | 1,33% | 100% |
| | | | | 150 | 100% | |

Dari tabel distribusi frekuensi terlihat bahwa perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor 119–123 (28,67%) sebanyak 43 orang, sedangkan perolehan nilai sedikit berada pada kelompok skor 139-143 (1,33%) sebanyak 2 orang.

Berdasarkan tabel di atas, selanjutnya akan dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor komitmen organisasional. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 103,5 sampai 143,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data komitmen organisasional tersebut seperti dalam gambar berikut.



Gambar 5.3 Histogram Data Komitmen Organisasional

Untuk melihat distribusi data variabel komitmen organisasional menurut indikator variabel sebagaimana diuraikan pada kisi-kisi variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.6 Rerata Indikator Komitmen Organisasional

| No. | Indikator | Jumlah Butir | Butir | Total Per Butir | Rata-Rata Skor Per Butir | Rerata Skor Per Indikator |
|-----|-----------|--------------|-------|-----------------|--------------------------|---------------------------|
| 1 | Keinginan | 9 | 1 | 638 | 4,25 | 4.33 |
| | | | 2 | 637 | 4,25 | |
| | | | 3 | 644 | 4,29 | |
| | | | 4 | 655 | 4,37 | |
| | | | 5 | 654 | 4,36 | |
| | | | 6 | 658 | 4,39 | |
| | | | 7 | 650 | 4,33 | |
| | | | 8 | 657 | 4,38 | |
| | | | 9 | 648 | 4,32 | |
| 2 | Kebutuhan | 9 | 10 | 655 | 4,37 | 4.40 |
| | | | 11 | 666 | 4,44 | |
| | | | 12 | 668 | 4,45 | |
| | | | 13 | 680 | 4,53 | |
| | | | 14 | 658 | 4,39 | |
| | | | 15 | 659 | 4,39 | |
| | | | 16 | 670 | 4,47 | |
| | | | 17 | 641 | 4,27 | |
| | | | 18 | 648 | 4,32 | |
| 3 | Kewajiban | 10 | 19 | 659 | 4,39 | 4.38 |
| | | | 20 | 659 | 4,39 | |
| | | | 21 | 659 | 4,39 | |
| | | | 22 | 655 | 4,37 | |
| | | | 23 | 663 | 4,42 | |
| | | | 24 | 658 | 4,39 | |
| | | | 25 | 659 | 4,39 | |
| | | | 26 | 658 | 4,39 | |
| | | | 27 | 652 | 4,35 | |
| | | | 28 | 645 | 4,30 | |

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 3 (tiga) indikator komitmen organisasional, skor rerata indikator terendah adalah indikator “keinginan” sebesar 4.33, diikuti indikator “kewajiban” sebesar 4.38, dan selanjutnya diikuti indikator “kebutuhan” sebesar 4.40. informasi ini memberikan makna bahwa secara keseluruhan menunjukkan karyawan sudah memiliki komitmen organisasional yang tinggi terhadap keberadaannya di Universitas Kristen Indonesia.

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

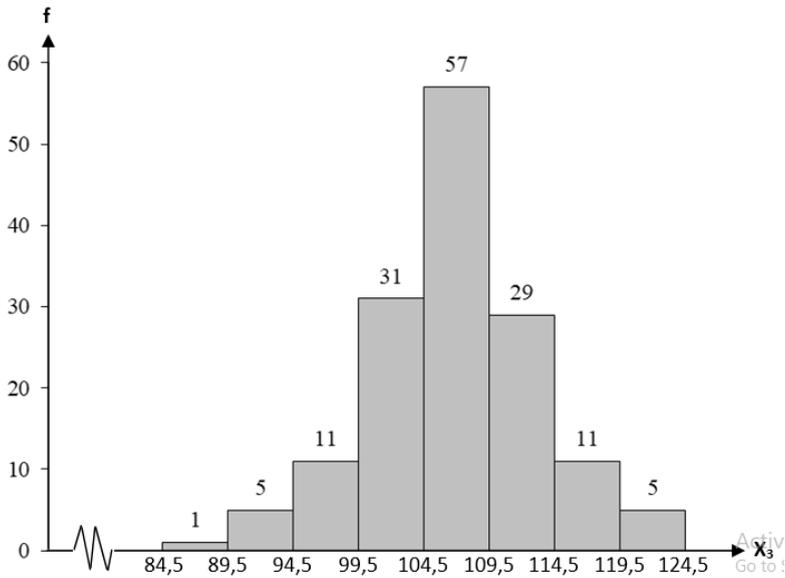
Data OCB mempunyai rentang skor empiris antara 85 sampai dengan 124, sehingga rentang skor sebesar 39. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 106,71; simpangan baku sebesar 6,40; varians sebesar 40,9844; median sebesar 106,5; dan modus sebesar 106. Pengelompokan data OCB dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut.

Tabel 5.7 Distribusi Frekuensi Skor OCB

| No | Kelas Interval | Batas | | Frekuensi | | |
|----|----------------|-------|-------|------------|-------------|-----------|
| | | Bawah | Atas | Absolut | Relatif | Kumulatif |
| 1 | 85 - 89 | 84,5 | 89,5 | 1 | 0,67% | 0,67% |
| 2 | 90 - 94 | 89,5 | 94,5 | 5 | 3,33% | 4,00% |
| 3 | 95 - 99 | 94,5 | 99,5 | 11 | 7,33% | 11,33% |
| 4 | 100 - 104 | 99,5 | 104,5 | 31 | 20,67% | 32,00% |
| 5 | 105 - 109 | 104,5 | 109,5 | 57 | 38,00% | 70,00% |
| 6 | 110 - 114 | 109,5 | 114,5 | 29 | 19,33% | 89,33% |
| 7 | 115 - 119 | 114,5 | 119,5 | 11 | 7,33% | 96,67% |
| 8 | 120 - 124 | 119,5 | 124,5 | 5 | 3,33% | 100% |
| | | | | 150 | 100% | |

Dari tabel distribusi frekuensi terlihat bahwa perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor 105–109 (38,00%) sebanyak 57 orang, sedangkan perolehan nilai sedikit berada pada kelompok skor 85-89 (0,67%) sebanyak 1 orang.

Berdasarkan tabel di atas, selanjutnya akan dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor OCB. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 84,5 sampai 124,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data OCB tersebut seperti tertera dalam gambar berikut.



Gambar 5.4 Histogram Data OCB

Untuk melihat distribusi data variabel OCB menurut indikator variabel sebagaimana diuraikan pada kisi-kisi variabel OCB dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.8 Rerata Indikator OCB

| No. | Indikator | Jumlah Butir | Butir | Total Per Butir | Rata-Rata Skor Per Butir | Rerata Skor Per Indikator |
|-----|--------------------------|--------------|-------|-----------------|--------------------------|---------------------------|
| 1 | <i>Altruisme</i> | 5 | 1 | 617 | 4,11 | 4.14 |
| | | | 2 | 626 | 4,17 | |
| | | | 3 | 630 | 4,20 | |
| | | | 4 | 628 | 4,19 | |
| | | | 5 | 602 | 4,01 | |
| 2 | <i>Conscientiousness</i> | 6 | 6 | 618 | 4,12 | 4.12 |
| | | | 7 | 597 | 3,98 | |
| | | | 8 | 616 | 4,11 | |
| | | | 9 | 623 | 4,15 | |
| | | | 10 | 620 | 4,13 | |
| | | | 11 | 636 | 4,24 | |

| | | | | | | |
|---|---------------------|---|----|-----|------|------|
| 3 | <i>Sportmanship</i> | 4 | 12 | 619 | 4,13 | 4.13 |
| | | | 13 | 624 | 4,16 | |
| | | | 14 | 632 | 4,21 | |
| | | | 15 | 600 | 4,00 | |
| 4 | <i>Courtesy</i> | 5 | 16 | 622 | 4,15 | 4.12 |
| | | | 17 | 614 | 4,09 | |
| | | | 18 | 622 | 4,15 | |
| | | | 19 | 616 | 4,11 | |
| | | | 20 | 613 | 4,09 | |
| 5 | <i>Civic Virtue</i> | 6 | 21 | 621 | 4,14 | 4.04 |
| | | | 22 | 620 | 4,13 | |
| | | | 23 | 609 | 4,06 | |
| | | | 24 | 602 | 4,01 | |
| | | | 25 | 601 | 4,01 | |
| | | | 26 | 579 | 3,86 | |

Tabel di atas menunjukkan bahwa ke 5 (lima) indikator variabel OCB, skor rerata indikator yang terendah adalah "*civic virtue*" sebesar 4.04. Sementara skor rerata indikator "*conscientiousness*" sebesar 4.12, skor rerata indikator "*altruisme*" sebesar 4.14, skor rerata indikator "*sportmanship*" sebesar 4.13, dan skor rerata indikator "*courtesy*" sebesar 4.12, menunjukkan perbedaan yang relatif kecil namun sudah menunjukkan perilaku karyawan yang cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan lagi.

Rekapitulasi hasil perhitungan statistik deskriptif di atas terlihat pada tabel berikut.

Tabel 5.9 Rangkuman Statistik Deskriptif

| Keterangan | Kualitas Layanan | Iklm Organisasi | Komitmen Organisasional | OCB |
|-----------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| Rata-rata | 118,81 | 112,05 | 122,35 | 106,71 |
| Standard Error | 0,36 | 0,61 | 0,57 | 0,52 |
| Median | 119,0 | 112,5 | 122,5 | 106,5 |
| Modus | 118 | 112 | 124 | 106 |
| Standar Deviasi | 4,45 | 7,50 | 7,04 | 6,40 |
| Varians | 19,7636 | 56,2193 | 49,5723 | 40,9844 |
| Rentang | 21 | 36 | 36 | 39 |
| Terendah | 108 | 94 | 104 | 85 |
| Tertinggi | 129 | 130 | 140 | 124 |
| Jumlah Skor | 17822 | 16807 | 18353 | 16007 |
| Ukuran Sampel | 150 | 150 | 150 | 150 |

B. PENGUJIAN ANALISIS

1. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kualitas Layanan atas Iklim Organisasi

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kualitas layanan dengan iklim organisasi pada lampiran 5 diperoleh konstanta regresi $a = 96,79$ dan koefisien regresi $b = 0,20$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $\hat{Y} = 96,79 + 0,20X_1$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel berikut:

Tabel 5.10 ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{Y} = 96,79 + 0,20X_1$

| Sumber Varians | dk | JK | RJK | F _{hitung} | F _{tabel} $\alpha = 0,05$ |
|----------------|-----|------------|--------|---------------------|---------------------------------------|
| Total | 150 | 2120436 | | | |
| Koefisien (a) | 1 | 2117491,23 | | | |
| Regresi (b/a) | 1 | 323,56 | 323,56 | 18,27 ** | 3,91 |
| Residu | 148 | 2621,21 | 17,71 | | |
| Tuna Cocok | 31 | 481,18 | 15,52 | 0,85 ^{ns} | 1,55 |
| Galat | 117 | 2140,03 | 18,29 | | |

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)

^{ns} : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{Y} = 96,79 + 0,20X_1$, untuk uji signifikansi diperoleh F_{hitung} 18,27 lebih besar dari pada $F_{tabel (0,05;1:148)}$ 3,91 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 0,85 lebih kecil dari pada $F_{tabel (0,05;31:117)}$ sebesar 1,55 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linear dapat diterima.

2. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kualitas Layanan atas Komitmen Organisasional

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kualitas layanan dengan komitmen organisasional pada lampiran 5 diperoleh konstanta regresi $a = 93,00$ dan koefisien regresi $b = 0,21$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $\hat{Y} = 93,00 + 0,21X_2$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel berikut.

Tabel 5.11 ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{Y} = 93,00 + 0,21X_2$

| Sumber Varians | dk | JK | RJK | F _{hitung} | F _{tabel} $\alpha = 0,05$ |
|----------------|-----|------------|--------|---------------------|---------------------------------------|
| Total | 150 | 2120436 | | | |
| Koefisien (a) | 1 | 2117491,23 | | | |
| Regresi (b/a) | 1 | 328,59 | 328,59 | 18,59 ** | 3,91 |
| Residu | 148 | 2616,18 | 17,68 | | |
| Tuna Cocok | 33 | 613,69 | 18,60 | 1,07 ^{ns} | 1,54 |
| Galat | 115 | 2002,49 | 17,41 | | |

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)

^{ns} : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{Y} = 93,00 + 0,21X_2$, untuk uji signifikansi diperoleh F_{hitung} 18,59 lebih besar dari pada $F_{tabel (0,05;1:148)}$ 3,91 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,07 lebih kecil dari pada $F_{tabel (0,05;33:115)}$ sebesar 1,54 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linear dapat diterima.

3. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kualitas Layanan atas OCB

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kualitas layanan dengan OCB pada lampiran 5 diperoleh konstanta regresi $a = 91,93$ dan koefisien regresi $b = 0,25$. Dengan demikian hubungan

model persamaan regresi sederhana adalah $\hat{Y} = 91,93 + 0,25X_3$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel berikut.

Tabel 5.12 ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{Y} = 91,93 + 0,25X_3$

| Sumber Varians | dk | JK | RJK | F _{hitung} | F _{tabel} α = 0,05 |
|----------------|-----|------------|--------|---------------------|--------------------------------|
| Total | 150 | 2120436 | | | |
| Koefisien (a) | 1 | 2117491,23 | | | |
| Regresi (b/a) | 1 | 387,34 | 387,34 | 22,42 ** | 3,91 |
| Residu | 148 | 2557,43 | 17,28 | | |
| Tuna Cocok | 29 | 645,43 | 22,26 | 1,39 ^{ns} | 1,56 |
| Galat | 119 | 1912,00 | 16,07 | | |

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)

ns : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{Y} = 91,93 + 0,25X_3$, untuk uji signifikansi diperoleh F_{hitung} 22,42 lebih besar dari pada $F_{tabel (0,05;1:148)}$ 3,91 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,39 lebih kecil dari pada $F_{tabel (0,05;29:119)}$ sebesar 1,56 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linear dapat diterima.

4. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi OCB atas Iklim Organisasi

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara OCB dengan iklim organisasi pada lampiran 5 diperoleh konstanta regresi $a = 87,17$ dan koefisien regresi $b = 0,17$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $\hat{X}_3 = 87,17 + 0,17X_1$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel berikut.

**Tabel 5.13 ANAVA untuk Uji Signifikansi dan
Linearitas Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 87,17 + 0,17X_1$**

| Sumber Varians | dk | JK | RJK | F _{hitung} | F _{tabel} α = 0,05 |
|----------------|-----|------------|--------|---------------------|--------------------------------|
| Total | 150 | 1714267 | | | |
| Koefisien (a) | 1 | 1708160,33 | | | |
| Regresi (b/a) | 1 | 254,82 | 254,82 | 6,44 ** | 3,91 |
| Residu | 148 | 5851,85 | 39,54 | | |
| Tuna Cocok | 31 | 1411,74 | 45,54 | 1,20 ^{ns} | 1,55 |
| Galat | 117 | 4440,11 | 37,95 | | |

Keterangan :

- ** : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)
- ns : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)
- dk : Derajat kebebasan
- JK : Jumlah kuadrat
- RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{X}_3 = 87,17 + 0,17X_1$, untuk uji signifikansi diperoleh F_{hitung} 6,44 lebih besar dari pada $F_{tabel (0,05;1;148)}$ 3,91 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,20 lebih kecil dari pada $F_{tabel (0,05;31;117)}$ sebesar 1,55 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linear dapat diterima.

5. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi OCB atas Komitmen Organisasional

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara OCB dengan komitmen organisasional pada lampiran 5 diperoleh konstanta regresi a = 84,66 dan koefisien regresi b = 0,18. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $\hat{X}_3 = 84,66 + 0,18X_2$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel berikut.

**Tabel 5.14 ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan
Linearitas Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 84,66 + 0,18X_2$**

| Sumber Varians | dk | JK | RJK | F _{hitung} | F _{tabel} α = 0,05 |
|----------------|-----|------------|--------|---------------------|--------------------------------|
| Total | 150 | 1714267 | | | |
| Koefisien (a) | 1 | 1708160,33 | | | |
| Regresi (b/a) | 1 | 239,91 | 239,91 | 6,05 ** | 3,91 |
| Residu | 148 | 5866,76 | 39,64 | | |
| Tuna Cocok | 33 | 1070,99 | 32,45 | 0,78 ^{ns} | 1,54 |
| Galat | 115 | 4795,77 | 41,70 | | |

Keterangan :

- ** : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)
- ns : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)
- dk : Derajat kebebasan
- JK : Jumlah kuadrat
- RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{X}_3 = 84,66 + 0,18X_2$, untuk uji signifikansi diperoleh F_{hitung} 6,05 lebih besar dari pada $F_{tabel (0,05;1:148)}$ 3,91 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 0,78 lebih kecil dari pada $F_{tabel (0,05;33:115)}$ sebesar 1,54 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linear dapat diterima.

Keseluruhan hasil uji signifikansi dan linearitas regresi dirangkum pada tabel berikut ini.

Tabel 5.15 Hasil Uji Signifikansi dan Uji Linearitas Regresi

| Regresi | Persamaan Regresi | Uji Signifikansi | | Uji Linearitas | |
|------------------------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| | | F _{hitung} | F _{tabel} α = 0,05 | F _{hitung} | F _{tabel} α = 0,05 |
| Y atas X ₁ | $\hat{Y} = 96,79 + 0,20X_1$ | 18,27 ** | 3,91 | 0,85 ^{ns} | 1,55 |
| Y atas X ₂ | $\hat{Y} = 93,00 + 0,21X_2$ | 18,59 ** | 3,91 | 1,07 ^{ns} | 1,54 |
| Y atas X ₃ | $\hat{Y} = 91,93 + 0,25X_3$ | 22,42 ** | 3,91 | 1,39 ^{ns} | 1,56 |
| X ₃ atas X ₁ | $\hat{X}_3 = 87,17 + 0,17X_1$ | 6,44 ** | 3,91 | 1,20 ^{ns} | 1,55 |
| X ₃ atas X ₂ | $\hat{X}_3 = 84,66 + 0,18X_2$ | 6,05 ** | 3,91 | 0,78 ^{ns} | 1,54 |

Keterangan:

** : Signifikan

ns : Non signifikan (regresi linear)

C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Universitas Kristen Indonesia dengan judul pengaruh iklim organisasi, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kualitas layanan menyatakan bahwa:

1. Pengaruh Langsung Positif Iklim Organisasi terhadap Kualitas Layanan

Hasil analisis hipotesis pertama menghasilkan temuan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap kualitas layanan. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan dipengaruhi secara langsung positif oleh iklim organisasi. Meningkatnya iklim organisasi akan mengakibatkan peningkatan kualitas layanan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian kualitas layanan yang diberikan para medis pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit jiwa Aceh, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan, hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi Rumah Sakit Jiwa Aceh sangat mempengaruhi kualitas layanan para medis di RSJ Aceh (Azhari, Amri, & Madjid, 2015: 180-188).

Dengan demikian temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh langsung antara iklim organisasi dan kualitas layanan.

2. Pengaruh Langsung Positif Komitmen Organisasional terhadap Kualitas Layanan

Hasil analisis hipotesis kedua menghasilkan temuan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara langsung positif terhadap kualitas layanan. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan dipengaruhi secara langsung positif oleh komitmen organisasional. Meningkatnya komitmen organisasional akan mengakibatkan peningkatan kualitas layanan. Hal tersebut sesuai dengan kesimpulan yang disampaikan oleh Robbins dan Judge bahwa teori penguatan (*reinforcement theory*) mempunyai rekor dalam memprediksi kualitas layanan, dan kualitas layanan yang optimal akan tercapai apabila karyawan memiliki komitmen untuk mengulangi perilaku yang dapat meningkatkan kepuasan konsumen (wahyu Adhiputra, 2015: 123). Selain itu, hasil penelitian ini diperkuat oleh pernyataan Rismi Somad (2013: 326) bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kualitas layanan pegawai sehingga semakin tinggi komitmen organisasional, maka kualitas layanan pegawai akan semakin meningkat.

Dengan demikian temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh langsung antara komitmen organisasional dan kualitas layanan.

3. Pengaruh Langsung Positif OCB terhadap Kualitas Layanan

Hasil analisis hipotesis ketiga menghasilkan temuan bahwa OCB berpengaruh secara langsung positif terhadap kualitas layanan. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan dipengaruhi secara langsung positif oleh OCB. Meningkatnya OCB akan mengakibatkan peningkatan kualitas layanan. Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Robbins dan Judge (2013: 40), yang menyatakan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain, sehingga dapat diharapkan menunjukkan kualitas layanan yang tinggi dalam bentuk perilaku yang andal dalam pekerjaan, tanggap akan kebutuhan, memberikan jaminan kepercayaan, dan berempati terhadap pelanggan.

Pendapat yang sama dikatakan oleh Djati (2014: 135-162) dalam penelitiannya terhadap karyawan administrasi atau tata usaha dan mahasiswa dari enam universitas swasta di Surabaya yang mempunyai mahasiswa lebih dari 5000 orang, bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kualitas layanan sehingga memberikan kepuasan kepada pelanggan di beberapa Universitas di Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan kualitas layanan yang diberikan karyawan administratif pada mahasiswa perguruan tinggi swasta di Surabaya adalah baik. Selain itu diperoleh hasil bahwa moral, komitmen, dan motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang selanjutnya memengaruhi kualitas layanan.

Dengan demikian temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh langsung antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kualitas organisasi.

4. Pengaruh Langsung Positif Iklim Organisasi terhadap OCB

Hasil analisis hipotesis keempat memberikan temuan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap OCB. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB dipengaruhi secara langsung positif oleh iklim organisasi. Hasil penelitian sesuai dengan hasil riset terhadap pegawai bank Jordania yang dilakukan oleh Suifan (2016: 224-230) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara iklim

organisasi dan *organizational citizenship behavior* dengan arah positif bahwa semakin tinggi atau baik iklim organisasi akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut sesuai pandangan Mullin (2010: 748) tentang iklim organisasi, seperti berikut.

Applied to organizations, climate can be said to relate to the prevailing atmosphere surrounding the organization, to the level of morale, and to the strength of feelings of belonging, care and goodwill among members, climate will influence the attitudes which members of the organization bring to bear on their work performance and personal relationships. The extent to which employees accept the culture of the organization will have a significant effect on climate.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dipahami bahwa dalam penerapannya di organisasi, iklim dapat dikatakan berhubungan atmosfer yang berlaku disekitar organisasi, tingkat moral, kekuatan perasaan memiliki, kepedulian atau kebersamaan diantara para anggota. Iklim akan memengaruhi pada sikap para anggota dalam organisasi dan dapat menunjang dalam meningkatkan kinerja dan pada hubungan pribadinya sejauh mana anggota organisasi menerima budaya organisasi akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap iklim organisasi. Hal ini diperkuat pernyataan bahwa Iklim dan lingkungan dalam organisasi akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan atau tidak (Bersona, 2004). Jika iklim dan lingkungan organisasi dipersepsikan positif dan kepentingan serta minat orang dapat terakomodasi, orang mungkin akan bersedia secara sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dapat dia laksanakan (Hilmi, 2011: 51).

Dengan demikian temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh langsung antara iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

5. Pengaruh Langsung Positif Komitmen Organisasional terhadap OCB

Hasil analisis hipotesis kelima menghasilkan temuan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara langsung positif terhadap OCB. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB dipengaruhi secara langsung positif oleh komitmen organisasional. Meningkatnya komitmen organisasional akan mengakibatkan meningkatnya OCB. Hasil penelitian ini senada dengan pendapat Robbins dan Judge bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya

karena adanya komitmen organisasi dari karyawan yang tinggi. Ketika karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Begitu juga ketika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk kesuksesan perusahaannya karena karyawan tersebut memiliki keyakinan terhadap organisasinya (Rini, Rusdarti, & Suparjo, 2013: 76). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa memiliki kepuasan dalam bekerja dan rela berbuat untuk kemajuan perusahaannya tersebut.

Hasil analisis di atas didukung oleh hasil penelitian terhadap pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Penanaman Modal (BPPTSP & PM) Kota Denpasar. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Penanaman Modal (BPPTSP & PM) Kota Denpasar (Suchaya & Suana, 2016: 7334).

Dengan demikian temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh langsung antara komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

6. Pengaruh Tidak Langsung Iklim Organisasi terhadap Kualitas Layanan melalui OCB

Hasil hipotesis keenam memberikan temuan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kualitas layanan melalui OCB. Sehingga untuk meningkatkan kualitas layanan dapat dilakukan dengan meningkatkan iklim organisasi sehingga OCB meningkat. Hal ini berarti iklim organisasi penting untuk meningkatkan kualitas layanan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Taiguri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007: 121) mengatakan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara *relative* terus berlangsung, dialami oleh anggotanya; memengaruhi perilaku mereka dan dapat dijelaskan dalam hal nilai-nilai tertentu atas karakteristik atau sifat dari organisasi. Dimana iklim organisasi secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap karyawan dan pekerjaannya, yang dapat diukur pada lingkungan kerja dimana tempat karyawan tersebut bekerja. Dengan asumsi akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan.

Dengan adanya kesesuaian suasana yang mendukung aktivitas kerja ini akan memiliki pengaruh yang tidak langsung terhadap kualitas layanan karyawan melainkan melalui adanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang

bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi (Ticoalu, 2013: 784). Kesesuaian ini sangat dibutuhkan dalam membangun iklim organisasi yang konstruktif, sehingga karyawan yang dapat menyesuaikan diri dengan iklim organisasi akan cenderung memiliki kualitas layanan yang tinggi melalui OCB.

Dengan demikian, temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi terhadap kualitas layanan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).

7. Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasional terhadap Kualitas Layanan melalui OCB

Hasil hipotesis ketujuh memberikan temuan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kualitas layanan melalui OCB. Sehingga untuk meningkatkan kualitas layanan dapat dilakukan dengan meningkatkan komitmen organisasional sehingga OCB meningkat. Hal ini berarti komitmen organisasional penting untuk meningkatkan kualitas layanan.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Luthans (2011: 147) menyatakan bahwa sebagai sebuah sikap, komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai aspek-aspek yang menandai tingginya komitmen seseorang terhadap organisasinya. Karyawan akan merasa puas apabila mereka dikelola dalam lingkungan kerja yang kondusif, dapat berkomunikasi dengan baik serta mendapatkan imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya.

Sloat (dalam Soeghandi, Sutanto, & Setiawan, 2013: 4) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka dan memberikan hasil kerja yang “lebih” kepada organisasi tempat mereka bekerja, apabila mereka merasa puas akan pekerjaannya dan menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian serta diperlakukan dengan adil oleh organisasi. Menurut Robbins dan Judge (dalam Suzana, 2017: 47), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain, sehingga dapat diharapkan menunjukkan kualitas layanan yang tinggi dalam bentuk perilaku yang andal dalam pekerjaan, tanggap akan kebutuhan, memberikan jaminan kepercayaan, dan berempati terhadap pelanggan. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan dapat menumbuhkan sikap loyal dan pada akhirnya akan meningkatkan kualitas atas layanan karyawan melalui OCB.

Dengan demikian, temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung adanya pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasional terhadap kualitas layanan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).



STRATEGI MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PERGURUAN TINGGI SWASTA

BAB 6 : SARAN PANDANG

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.

BAB 6

SARAN PANDANG

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Universitas Kristen Indonesia, terdapat sejumlah temuan terkait faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas layanan perguruan tinggi swasta, diantaranya adalah:

1. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya iklim organisasi akan membawa dampak terhadap peningkatan kualitas layanan pada karyawan Universitas Kristen Indonesia.
2. Komitmen organisasional berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi akan membawa dampak terhadap peningkatan kualitas layanan pada karyawan Universitas Kristen Indonesia.
3. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya *Organizational citizenship behavior* (OCB) akan membawa dampak terhadap peningkatan kualitas layanan pada karyawan Universitas Kristen Indonesia.
4. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya iklim organisasi akan membawa dampak terhadap peningkatan *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Universitas Kristen Indonesia.
5. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi akan membawa dampak terhadap peningkatan *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Universitas Kristen Indonesia.

6. Iklim organisasi berpengaruh tidak langsung positif terhadap kualitas layanan melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya iklim organisasi akan membawa dampak terhadap peningkatan kualitas layanan melalui peningkatan *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Universitas Kristen Indonesia.
7. Komitmen organisasional berpengaruh tidak langsung positif terhadap kualitas layanan melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi akan membawa dampak terhadap peningkatan kualitas layanan melalui peningkatan *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Universitas Kristen Indonesia.

B. IMPLIKASI

Hasil penelitian yang dilakukan pada Universitas Kristen Indonesia dengan judul pengaruh iklim organisasi, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kualitas layanan mengungkapkan bahwa adanya pengaruh langsung iklim organisasi, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kualitas layanan pada karyawan Universitas Kristen Indonesia mengarahkan kepada pihak manajemen agar melakukan upaya-upaya sebagai berikut.

1. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan. Implikasinya dengan meningkatkan iklim organisasi, seperti peningkatan kualitas lingkungan Universitas Kristen Indonesia (UKI) yang secara langsung dialami karyawan atau tenaga kependidikan maka akan mencapai tujuan institusi yang terukur. Upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan iklim organisasi agar berdampak pada peningkatan kualitas layanan yaitu dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif, tenang dan nyaman, karyawan diorganisasi dengan baik, dijelaskan akan tugas dan tanggung jawabnya sehingga mereka mengerti posisi mereka dalam organisasi.
2. Komitmen organisasional berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan. Implikasinya dengan peningkatan komitmen organisasional, seperti adanya keinginan, kebutuhan dan kewajiban dari karyawan atau tenaga kependidikan di Universitas Kristen Indonesia, maka akan berdampak pada kualitas layanan terhadap konsumen.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan. Implikasinya dengan adanya peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), seperti karyawan atau tenaga kependidikan melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan melampaui

standar yang telah ditetapkan di Universitas Kristen Indonesia, maka akan berpengaruh terhadap kualitas layanan terhadap konsumen.

4. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Implikasinya dengan peningkatan iklim organisasi, seperti meningkatnya kualitas lingkungan kerja di Universitas Kristen Indonesia (UKI) yang secara langsung dialami karyawan atau tenaga kependidikan maka akan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan atau tenaga kependidikan, dimana ditunjukkan dengan meningkatnya perilaku sukarela dan keinginan untuk melakukan yang lebih dari pada tugas-tugas yang menjadi bagian karyawan atau tenaga kependidikan terhadap institusi.
5. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Implikasinya adalah dengan peningkatan komitmen organisasional, seperti adanya keinginan, kebutuhan dan kewajiban dari karyawan atau tenaga kependidikan di Universitas Kristen Indonesia, maka akan berdampak pada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan atau tenaga kependidikan terhadap Universitas Kristen Indonesia.
6. Iklim organisasi berpengaruh tidak langsung positif terhadap kualitas layanan melalui *Organizational citizenship behavior (OCB)*. Implikasinya adalah dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan positif, adanya sistem pemberian penghargaan dan promosi, adanya rasa kepedulian dan kebersamaan diantara para karyawan, dan terakomodasi setiap minat karyawan. Upaya-upaya tersebut dilakukan untuk memperbaiki iklim organisasi agar berdampak pada peningkatan kualitas layanan yang secara tidak langsung melalui peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan atau tenaga kependidikan terhadap Universitas Kristen Indonesia
7. Komitmen organisasional berpengaruh tidak langsung positif terhadap kualitas layanan melalui *Organizational citizenship behavior (OCB)*. Implikasinya adalah dengan bertanggung jawab terhadap pekerjaan, bahkan memberi hasil “lebih” kepada organisasi, adanya kepuasan akan pekerjaan dan menerima segala sesuatu dengan sportif dan penuh perhatian serta diperlakukan dengan adil oleh organisasi. Upaya-upaya tersebut dilakukan untuk memperbaiki komitmen organisasional; agar berdampak pada peningkatan kualitas layanan yang secara tidak langsung melalui peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan atau tenaga kependidikan terhadap Universitas Kristen Indonesia.

C. SARAN

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dan implikasi yang telah dilakukan pada Universitas Kristen Indonesia setidaknya terdapat 5 pendekatan dalam rangka meningkatkan kualitas layanan sebuah perguruan tinggi swasta (PTS), diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Menciptakan iklim organisasi yang kondusif, aman dan nyaman dengan menetapkan struktur organisasi yang jelas dan lengkap sehingga karyawan diorganisasi dengan baik mengerti akan peran, tugas, dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya, Peraturan dan tata tertib harus ditaati dan diberlakukan secara objektif terhadap seluruh karyawan termasuk pimpinan sehingga tercipta keadilan. Perbedaan pandangan maupun pendapat yang dapat berkembang menjadi konflik harus segera diselesaikan sehingga tidak meluas dan berkepanjangan yang dapat berdampak terhadap iklim kerja yang kurang baik dan mempengaruhi kualitas layanan.
2. Meningkatkan kondisi iklim organisasi UKI melalui kesinkronan dan kesesuaian antara tuntutan organisasi dan perilaku pemimpin dengan kebutuhan dan tuntutan karyawan, seperti membina saling percaya antar karyawan, saling mendukung antara anggota organisasi, adanya komunikasi yang sehat antar karyawan, antar pimpinan, dan antar pimpinan dengan karyawan sehingga senantiasa akan terjaga iklim organisasi yang kondusif dan dapat menumbuhkan OCB karyawan lebih baik lagi.
3. Meningkatkan OCB pada karyawan dengan cara membangun kerjasama antar karyawan misalnya melalui *out-bound*, ciptakan interaksi atasan dan bawahan yang harmonis, beri kepercayaan dan tanggung jawab dalam kehidupan organisasi, dan pimpinan harus menjadi teladan atau *role model*.
4. Pimpinan harus dapat melihat komitmen karyawan yang cukup tinggi dimana sebagian besar karyawan atau tenaga kependidikan berencana menghabiskan masa produktif mereka di Universitas Kristen Indonesia, hal ini dapat dilihat dari rata-rata masa kerja yang lama, sebagai suatu kekuatan didalam membangun SDM yang unggul. Karyawan harus diorganisasi dengan baik, diberikan keadilan organisasional, diberi penghargaan atas prestasi kinerjanya, bentuk ikatan emosional yang kuat antara karyawan, perlakukan karyawan layaknya aset UKI, dan jalin komunikasi dua arah yang efektif, beri dukungan pengembangan. Karyawan akan puas apabila mereka dikelola dalam lingkungan kerja yang kondusif sehingga akan menumbuhkan sikap loyal terhadap UKI dan pada akhirnya akan meningkatnya kualitas atas layanan karyawan.

5. Tingkatkan kualitas layanan karyawan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan mengikuti pelatihan-pelatihan dan pengembangan diri yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya sehingga dalam melaksanakan tugasnya dapat memberikan kepuasan layanan kepada pelanggan, mampu berkomunikasi dengan baik, aktif dan kreatif di dalam melayani, mampu menerapkan nilai-nilai yang menjadi *core value* UKI (rendah hati, berbagi dan peduli, disiplin, profesional dan bertanggung jawab), dan juga karyawan harus ditempatkan sesuai dengan kompetensinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, A. O., Kolaweke, I. O., Elegunde, A. F., & Jongbo, O. C. (2017). The Impact Of Organizational Climate On Business Performance In Lagos Metropolis. *European Scientific Journal*, 7(26).
- Afshe, B., & Mousavi, S. A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Educational Organizations (Education and Training Teachers of Fouman). *Asian Journal of Management Research*, 5(3). <https://doi.org/10.1111/1467-629x.00001>
- Ahmadia, E. (2017). Pengaruh Keunggulan Kompetitif Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pengunjung Objek Wisata "Owabong" Purbalingga. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya "DAYA SAING,"* 19(1).
- Akbar, A., Musadieq, M. Al, & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt Pelindo Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(2).
- Aledeinat, M., & Alrfou, H. (2017). The Effects of Organizational Support and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviour: (A conceptual framework). *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(5).
- Apriliana, S., Hamid, D., & Hakam, M. S. (2013). Pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 1(1).
- Aquarini (2017). Iklim Komunikasi RRI Palangkaraya Sebagai Lembaga Penyiaran Publik. *Restorica*, 3(April).
- Ardiansyah (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Bank Negara Indonesia KCU Pekanbaru). *JOM Fisip Unriiau*, 4(1).
- Ariyani, E. D. (2012). Dampak Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Tetap Di Polman Bandung). *Manajerial*, 11(21).
- Aryansah Imam dan Erika S. Kusumaputri (2013). Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Jurnal Humanitas*, 10(1).
- Azhari, Amri, & Madjid, S. A. (2015). Kontribusi Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi terhadap Kualitas Layanan Medis Pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah sakit Jiwa Aceh. *Jurnal Manajemen Pscasarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(3).

- Cepi, T. (2015). *Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Cham Khaleh, L. A. B., & Naji, S. (2016). The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(5).
- Chib, S. (2016). Study on organizational commitment and workplace empowerment as predictors of organization citizenship behaviour. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 3(3). <https://doi.org/10.19085/journal.sijmd030301>.
- Colquitt, J. A., Jeffery, A. L., Michael J. W. (2011). *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*, second Edition. New York: Mc Graw Hill.
- Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Peningkatan Kinerja Individu Di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis Dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1).
- Devi, D.A.W. Sari & I Gusti Ayu Dewi Adnyani. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Pada Pt. Maharani Prema Sakti Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 4(12).
- Dewi, K.S. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(2).
- Djati, S. P. (2009). Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya terhadap Service Quality pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(3).
- Djati, S. P. (2011). The Influence of The Organizational Citizenship Behavior Towards the Service Quality Performances of the Private Universities in Surabaya-Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(1).
- Djati, S. P. (2014). *Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya Terhadap Service Quality*. Jakarta: Kaylin Cahaya Internasional.
- Evans, J. R. (2005). *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*, 4th Edition. South Western: Thomson.
- Fatrunisah, A. (2015). Kualitas Pelayanan Kesehatan Puskesmas Malinau Seberang Kecamatan Malinau Utara Kabupaten Malinau. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(1).
- Fitriani, Ni Wayan & I Gusti Ayu Manuati Dewi. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. *eJurnal Manajemen Unud*, 6(5).

- George, J. M., Gareth, R. J. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*, Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2013). Organizational Climate, Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management Perspective*, 1(3).
- Ghasemi, B., & Keshavarzi, R. (2014). The relationship between organizational climate, organizational commitment and organizational citizenship behaviour in a hospital environment. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40(1).
- Giam, H. S., & Riza, F. (2015). Analisis tingkat kepuasan pengguna jasa layanan asrama mahasiswa X. *Business Management Journal*, 11(2).
- Handayani, I. (2013). Analisis Pengaruh Kualitas Teknis, Kualitas Fungsional Dan Citra Instansi Terhadap Kepuasan Satuan Kerja Pengguna Jasa Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara - Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(1). Retrieved from <http://online-journal.unja.ac.id/index.php/jmbp/article/view/1418/0>
- Hapsari, D. (2010). Peranan Organizational Citizenship behavior Dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Pegawai Dan Praktik Manajemen sumber daya Manusia Terhadap Kualitas Pelayanan Hotel Bintang Lima di Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 3.
- Harjati, L., & Venesia, Y. (2015). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Persepsi Harga terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Maskapai Penerbangan Tiger Air Mandala. *E-Journal WIDYA Ekonomika*, 1(1).
- Hellriegel, D., John, W. S. (2011). *Organizational Behavior*. 13th Edition. USA: South Western Cengage Learning.
- Huang, M., & Lee, Y. (2015). the Influences of Employees Service Quality and Organizational Commitment on Financial Performance As Exemplified By Taiwan-Listed International Tourist Hotels. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 34(1).
- Husodo, Y. R. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Jatim Indo Lestari. *Agora*, 6(1).
- Ilie, M. P. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Work Satisfaction and Employees' Personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences- Elsevier*, 127(3). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.296>.
- Ivancevich, K., Matteson (2008). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.
- J. Harper, P. (2015). Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes. *Journal of Management and Marketing Research*, 18(February).

- Jasfar, Farida. (2009). *Manajemen Jasa: Pendekatan Terpadu*. Ghalia Indonesia
- Kamalinasab, H., Sami, A., & Zendedel, A. (2017). The Effect Of Internal Marketing On Service Quality With Emphasis On Moderator Role Of Organizational Citizenship Behavior (Case Study:Postal Services In Khorasan Razavi Province). *Revista QUID*.
- Khan, H., Yasir, M., Yusof, H. M., Saleem, M. M., & Khan, N. U. (2017). a Review of the Conceptualization of Organizational Citizenship Behavior. *City University Research Journal, Special*(2013).
- Khoirsta, A., Yulianto, E., & Mawardi, M. K. (2015). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan (Survey Pada Pelanggan Fedex Express Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 25(2).
- Kotler, P., Kevin, L. K. (2012). *Marketing Management*, 14th Edition. Prentice Hall.
- Kotler, P., Gary, A. (2000). *Marketing Management*. New York: The Free Press.
- Kusdi (2011). *Budaya Organisasi ; Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1). <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Lubis, M. S. (2015). pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap pembentukan organizational citizenship behavior (OCB) karyawan dalam rangka peningkatan kinerja. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2).
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*, 12nd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Maamari, B. E., & Messarra, L. C. (2012). An Empirical Study of the Relationship Between Organizational Climate And Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Management*, 12(3).
- Mailisa, Y., Hendri, M. I., & Fauzan, R. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai DISPERINDAGKOP dan UKM Kota Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3). <https://doi.org/10.26418/jebik.v5i3.19081>.
- McShane, S. L., Mary, A. V. G. (2010). *Organizational Behavior: Emerging knowledge and Practice For The Real World*. New York: McGraw-Hill.
- Meylandani, Dharing. (2013). Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perawat RSUD Kanjuruhan Kepanjen Kabupaten Malang. *Jurnal Psikologi Universitas Negeri Malang*, 1(1).

- Mmutle, T., & Shonhe, L. (2017). Customers' perception of service quality and its impact on reputation in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(3). <https://doi.org/10.1111/j.1552-6909.2008.00291.x>
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organizational Behavior*. England: Pearson Education Limited.
- Murni (2011). Analisis Kepuasan Pelanggan Terhadap Kualitas Jasa Pengendalian Hama Oleh CV . Jaya Putra Mandiri Makassar. *Jurnal Ilmu Ekonomi BALANCE*, 7(2).
- Nengsih, M. K., Hadiyanto, H., & Murni, T. (2013). Pengaruh Komitmen, Moral, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Service Quality Melalui Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Universitas Bengkulu. *Jurnal Ilmiah Manajemen The Manager Review*, 15(7).
- Nuhung, M. (2011). Studi Kualitas Jasa dan Pemasaran Relasional, Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah Bank Syariah Di Kota Makasar. *Jurnal Ekonomi Balance Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makasar*, 7(2).
- Nurandini, A., & Lataruva, E. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen Dan Organisasi*, 11(6).
- Oluseye, O. (2011). Assessing the Effect of Organizational Commitment on Service Quality ; a Study of Customer-Contact Employee. *Global Journal of Management And Business Research*, 11(2).
- Ortiz, M. Z., Rosario, E., Marques, E., & Gruneiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy Emerald Insight*, 35(1/2). <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>
- Panjaitan, J. E., & Yuliati, A. L. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada JNE Cabang Bandung. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 11(2). <https://doi.org/10.19166/derema.v11i2.197>
- Parasuraman, A, Valerie A. Zeithaml, Leonard L. Berry. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 64(1).
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R., & Balakrishnan, B. K. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107.

- Pourkiani Masoud, Farokhian Abdolmajid and Gheisari Farhad. (2014). Explaining The Relationship Between Organizational Climate, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior Among Employees of Khuzestan Gas Company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*. 4(3).
- Pozveh, A. Z., & Karimi, F. (2017). The relationship between organizational climate and organizational citizenship behaviors of the staff members in the Department of Education in Isfahan city. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 3(1). <https://doi.org/10.4103/2395-2296.186520>
- Prihatsanti, U., & Dewi, K. S. (2010). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Guru Sd Negeri Di Kecamatan Mojolaban Sukohardjo. *Jurnal Psikologi Undip*, 7(1). <https://doi.org/10.1038/jhg.2015.114>
- Puspitawati, N. M. D., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(No 1).
- Putra, A. U., Astuti, E. S., & Hamid, D. (2014). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Eustress Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Malang Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1). Retrieved from <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/561>
- Putra, I. G. B. S., & Supartha, I. W. G. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizationan Citizenship Behavior Di Green Garden Hotel Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(5).
- Rahayu, E. S. (2017). Pengaruh Budaya Kerja, Integritas Dan Kepercayaan terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dosen Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Ilmiah Econosains*, 15(1).
- Rahmawati, S., & Supartha, W. G. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. *E-Journal Manajemen Unud*, 4(11).
- Riduan., Engkos, A. K. (2013). *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis* Bandung: Alfabeta.
- Rini, D. P., Rusdarti, & Suparjo. (2013). pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Singpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1).

- Ristekdikti. (2014). Hasil Peringkat Perguruan Tinggi Indonesia Versi 4ICU tahun 2014. *Ristekdikti.go.id*. Diperoleh Juli 2015, dari <http://ltdikti12.ristekdikti.go.id/2014/01/22/hasil-peringkat-perguruan-tinggi-indonesia-versi-4icu-tahun-2014.html>.
- Ristekdikti. (2017). Sistem Informasi Pemeringkatan Perguruan Tinggi. *Ristekdikti.go.id*. Diperoleh Oktober 2017, dari <https://pemeringkatan.ristekdikti.go.id/>.
- Rita. (2011). Analisis Pengaruh Dimensi Kualitas Jasa Pada Loyalties Pelanggan. *Binus Business Review*, 2(9).
- Robbins, S. P., Timothy A. Judge. (2013). *Organization Behavior*. USA: Pearson Education, Inc.
- Rochman, Nasrur. (2018). Hubungan Antara Pemberdayaan Psikologi dan Organizational Citizenship Behavior Pada Pegawai Badan X di Kota X. *Jurnal Psikologi:Character*, 5(2).
- Rusyandi, D. (2016). Engagement n Commitment to ITQ. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(5). Retrieved from <http://repository.ekuitas.ac.id/handle/123456789/184>.
- Schermenton, J. R., James, G. H., Richard N. O., Mary, U. B. (2010). *Organizational Behavior*, Eleventh Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.,
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Setiawan, K. C. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, 1(1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3).
- Simarmata, N. I. P., Kadiyono, A. L., Agustiani, H., & Harding, D. (2017). Job Performance Ditinjau Dari Iklim Organisasi Dan Nilai Budaya Suku Batak. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 5(1). Retrieved from <http://www.albayan.ae>
- Soeghandi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, 1(1). <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2016.11.209>

- Soleimani, A. G., Khosravi, M., & Kashani, S. (2017). The effects of workplace spirituality and stress on organizational citizenship behavior and organizational anti-citizenship behavior and its relationship with customer loyalty and quality of service. *Revista QUID, Special*(1).
- Somad, R. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Hotel Berbintang Empat Di Kota Bandung (Survei terhadap Pegawai Customer Services). *Jurnal Bisnis & Manajemen, 9*(3).
- Stefanus, T., & Djati, S. P. (2016). Organizational Citizenship Behavior (Ocb), Service Quality, And Patient Satisfaction: A Case Study Of The Nurses In Private Hospitals Of Surabaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen, VI*(2).
- Suadnyani, D. M. L., & Netra, I. G. S. K. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud, 7*(4).
- Sucahya, I. W., & Suana, I. W. (2016). Pengaruh Moral Karyawan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unug, 5*(11).
- Sugiyah (2018). Analisa Pengaruh Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Restoran KFC Wilayah Gongseng Jakarta Timur. *Managerial-Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen, 1*(1). Retrieved from <http://journal.stie-kusumanegara.ac.id/index.php/managerial/index>
- Suifan, Taghrid S. (2016). The Impact of Organizational Climate and Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management, 11*(1).
- Susanty, E. (2012). Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada universitas terbuka. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen, 8*(2).
- Suyono, Joko & Sinto Sunaryo. (2015). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Pada Performance dengan Service Quality, Satisfaction dan Behavior Intention Sebagai Antecedent. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan, 4*(1).
- Suzana, Anna (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di: PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon). *Jurnal Logika, 19*(1).
- Tambe, S., & Meera, S. (2014). A Study of organizational citizenship behaviour (OCB) and Its dimensions : A literature Review. *International Research Journal of Business and Management, 1*(January).
- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi, 1*(4).

- Titisari, Purnamie (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Tjiptono, Fandy & G. Chandra (2011). *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, Fandy (2014). *Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- Universitas Kristen Indonesia (2017). *Laporan Tahunan Rektor UKI*.
- Vania, L., & Purba, S. D. (2014). Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Pantai Indah Kapuk Di Jakarta. *Jurnal Manajemen*, 11(2). Retrieved from <http://ojs.atmajaya.ac.id/index.php/JM/article/download/325/267>.
- Wagner, John A. & John R. Hollenbeck (2010). *Organizational Behavior: Securing Competition Advantage*. New York: Routledge.
- Wahyu Adhiura, M. (2015). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kualitas layanan hotel. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2).
- Wibowo (2013). *Manajemen Kinerja*, Edisi ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wirawan (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan (2013). *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajagrafindo.
- Yanti, P. E. T., & Supartha, I. W. G. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(2).
- Yusuf, Y. H. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2).

PROFIL PENULIS

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.



Penulis menyelesaikan pendidikan di SD Kanisius Pontianak pada tahun 1976, SMP Santu Petrus Pontianak tahun 1980, SMA Negeri 1 Pontianak tahun 1983, Menyelesaikan program S1 Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Gunadarma tahun 1988, Pada tahun 1999 penulis menyelesaikan pendidikan S2, Magister Manajemen, Konsentrasi MSDM, Program Pascasarjana Universitas Pancasila, Penulis menyelesaikan pendidikan program S3 Program Doktor Ilmu Manajemen, Konsentrasi MSDM, Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta tahun 2020. Memiliki pengalaman bekerja di beberapa perusahaan, antara lain: PT. Tripatra Engineering, PT. Astra Export Company, Prasetio Utomo Consult / Arthur Andersen & Co.,SC., PT. Sadhana Ekapraya Amitra, dan Universitas Kristen Indonesia. Saat ini penulis bekerja di Universitas Kristen Indonesia (UKI), menjabat sebagai Kepala Biro SDM (2009-2014, 2020 - Sekarang) dan sebagai dosen tetap UKI (2014-sekarang).