

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
MELALUI MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan)**

TESIS

OLEH

**RISKA FADHILAH
NPM. 211804063**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/5/23

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
MELALUI MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan)**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Magister Psikologi Pada Program Pasca Sarjana
Universitas Medan Area

OLEH

**RISKA FADHILAH
NPM. 211804063**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/5/23

Access From (repository.uma.ac.id)24/5/23

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational
Citizenship Behavior* Melalui Mediasi Komitmen Organisasi
(Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan)

Nama : Riska Fadhilah

NPM : 211804063

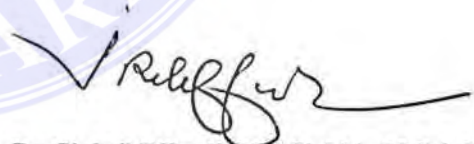
Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psikolog



Dr. Sjahril Effendi P, M.Si, MA, M.Psi, MH

Ketua Program Studi
Magister Psikologi



Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psikolog

Direktur

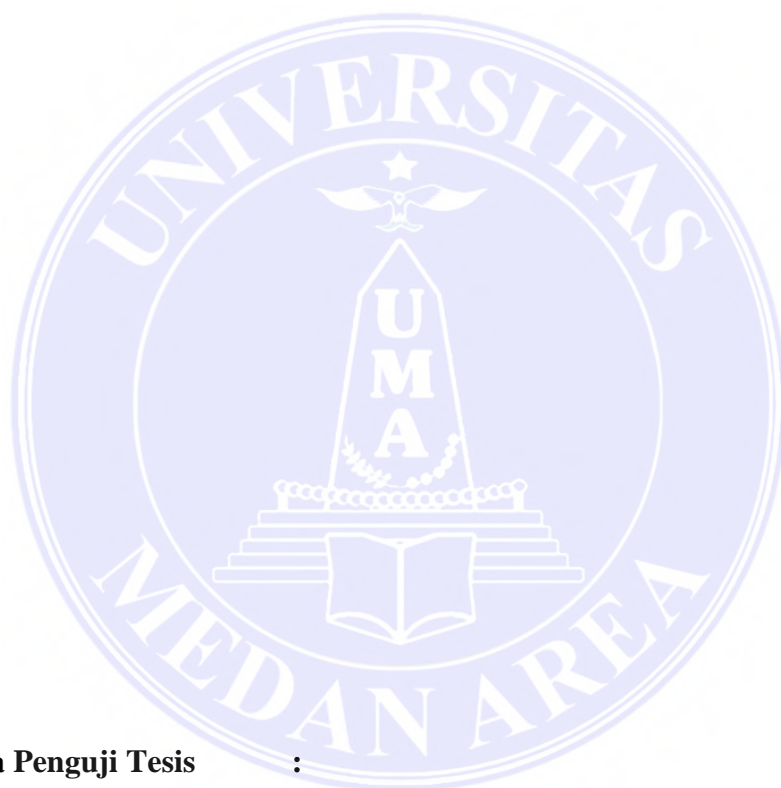


Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS

Telah Diuji Pada Tanggal 03 Mei 2023

Nama : Riska Fadhilah

NPM : 211804063



Panitia Penguji Tesis :
Ketua : Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS
Sekretaris : Yudistira Fauzy Indrawan, MA, Ph.D
Pembimbing I : Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psikolog
Pembimbing II : Dr. Sjahril Effendi P, M.Si, MA, M.Psi, MH
Penguji Tamu : Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog

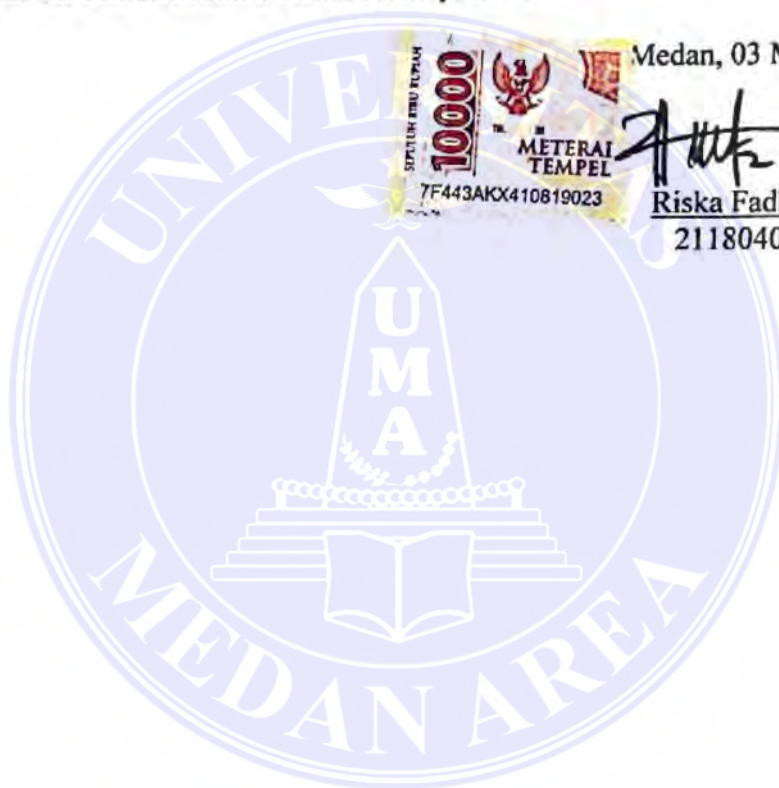
HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 03 Mei 2023



Riska Fadhilah
211804063



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Riska Fadhilah
NPM : 211804063
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI MEDIASI KOMITMEN
ORGANISASI (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan)**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan Tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada Tanggal : 03 Mei 2023

Yang Menyatakan,


Riska Fadhilah

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti sanjungkan kehadiran Allah Subhanahu wa ta'ala yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul "**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan)**". Proposal Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Peneliti menyadari bahwa Tesis dibuat sesuai dengan kemampuan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, 03 Mei 2023


Riska Fadhilah
211804063

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur peneliti sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul " Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Mediasi Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan "

Dalam penyusunan Tesis ini peneliti telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan., M.Eng.,M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani.MS.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi, Dr. Rahmi Lubis, M. Psi, Psikolog.
4. Komisi Pembimbing, Ibu Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psikolog dan Bapak Dr. Sjahril Effendy P, M.Si, MA, M.Psi, MH, terima kasih untuk semua arahan dan dukungan selama penulisan tesis ini.
5. Bapak Yudistira Fauzy Indrawan, MA, Ph.D selaku sekretaris yang memberikan bimbingan dan arahan kepada peneliti untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Ibu Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog selaku penguji tamu yang memberikan bimbingan dan arahan kepada peneliti untuk menyelesaikan Tesis ini.
7. Kepada kedua orang tua peneliti, ayah M. ayub dan ibu Yenni Afriani yang selalu memberikan dukungan moril maupun material dan doa, serta abang Yudhi Prabowo, dan kakak Dian Ayista yang menjadi semangat peneliti untuk memberikan yang terbaik bagi keluarga.
8. Kepada kekasih saya tercinta Fredy Permata, terimakasih sudah memberikan saya semangat dan motivasi dalam pengerjaan Tesis.

9. Sahabat yang selalu menemani kapanpun peneliti membutuhkan disaat sedih, kurang motivasi dalam mengerjakan Tesis maupun saat peneliti senang Husni Shiva dan kak Tis'a Muharrani.
10. Bapak Khairuddin dan Rahmat Gunawan yang telah membantu saya dalam menyiapkan Tesis.
11. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area angkatan 2021.
12. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.
13. Manajer SDM Kantor Pos Medan, Sucipto yang memberikan izin untuk melaksanakan penelitian.
14. Kepada seluruh karyawan Kantor Pos Medan dan Deli Serdang yang telah berpartisipasi dalam mengisi angket penelitian.
15. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.

Peneliti berharap tesis ini bermanfaat bagi semua pihak. Semoga Tuhan membalaskan segala kebaikan dan bantuan yang telah peneliti terima. Amin.

Medan, 03 Mei 2023

Peneliti


Riska Fadhilah

NPM 211804063

ABSTRAK

Fadhilah, Riska. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Mediasi Komitmen organisasi (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan). Magister Psikologi Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area. 2023.

Rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Medan dipengaruhi oleh komitmen organisasi yang juga dipengaruhi oleh iklim organisasi seperti kurangnya kehangatan dan dukungan serta suasana yang kurang menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan baik itu dari sesama rekan kerja maupun dari pimpinan perusahaan. Suasana yang kurang menyenangkan menyebabkan perasaan tidak nyaman dari karyawan dan menyebabkan menurunnya komitmen karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Medan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan program JASP versi 16. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 191 karyawan. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala *organizational citizenship behavior*, skala komitmen organisasi, dan skala iklim organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi signifikan memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Disamping itu, berdasarkan analisis data yang dilakukan diperoleh hasil lainnya berupa: (1) Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan nilai koefisien jalur 0,346, dan signifikan, dengan nilai $p < 0.001$. (2) Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dilihat dari nilai koefisien jalur (path coefficient) 0,478, dan signifikan, dengan nilai $p < 0.001$. (3) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan nilai koefisien jalur (path coefficient) 0,327, dan signifikan, dengan nilai $p < 0.001$. (4) Pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, melalui komitmen organisasi adalah 0,156. Diketahui komitmen organisasi signifikan memediasi hubungan antara iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior*, dengan nilai $p < 0.001$.

Kata kunci: Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRACT

Fadhilah. Riska. The Effect of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior Mediation of Organizational Commitment (Study of Employees PT. Pos Indonesia (Persero) Medan). Magister Psikologi Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area. 2023.

The low behavior of organizational members in Medan Post Office employees is influenced by organizational commitment which is also influenced by organizational climate such as lack of warmth and support and an unpleasant atmosphere felt by employees both by co-workers and by company leaders. An unpleasant atmosphere causes feelings of discomfort from employees and causes a decrease in employee confidence. This study aims to examine the role of organizational commitment in mediating the effect of organizational climate on the behavior of organizational members on Medan Post Office employees. Data analysis in this study used a structural equation model (SEM) with the JASP program version 16. The sample in this study was 191 employees. The measurement tools used in this study are the organizational citizenship behavior scale, the organizational commitment scale, and the organizational climate scale. The results of this study indicate that organizational commitment significantly mediates the influence of organizational climate on the behavior of organizational members. Besides that, based on the data analysis performed, other results were obtained in the form of (1) Organizational climate has a positive effect on organizational citizenship behavior, with a path coefficient value of 0.346, and significant, with a p-value <0.001. (2) Organizational climate has a positive effect on organizational commitment seen from the path coefficient value of 0.478, and is significant, with a p-value <0.001. (3) Organizational heart has a positive effect on organizational citizenship behavior, with a path coefficient value of 0.327, and significant, with a p-value <0.001. (4) The indirect effect of organizational climate on the behavior of organizational members, through organizational commitment is 0.156. The presence of significant organizational commitment mediates the influence of organizational climate on organizational citizenship behavior, with a p-value <0.001.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
KATA PENGANTAR	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	12
1.3 Rumusan Masalah	13
1.4 Tujuan Penelitian.....	14
1.5 Manfaat Penelitian.....	14
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	14
1.5.2 Manfaat Praktis	15
BAB II	16
TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16
2.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16
2.1.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	17
2.1.3 Aspek- Aspek <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	25
2.2 Komitmen Organisasi	27
2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi	27
2.2.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	28
2.2.3 Aspek- Aspek Komitmen Organisasi	34

2.3 Iklim Organisasi	37
2.3.1 Pengertian Iklim Organisasi.....	37
2.3.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi	38
2.3.3 Aspek- Aspek Iklim Organisasi	41
2.4 Kerangka Konseptual	43
2.4.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	43
2.4.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	45
2.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	46
2.5 Kerangka Penelitian	50
2.6 Hipotesis.....	51
BAB III.....	52
METODE PENELITIAN	52
3.1 Desain Penelitian	52
3.2 Identifikasi variabel	53
3.3 Definisi Operasional	54
3.3.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	54
3.3.2 Komitmen Organisasi	54
3.3.3 Iklim Organisasi.....	55
3.4 Populasi & Sampel	55
3.4.1 Populasi.....	55
3.4.2 Sampel	59
3.5 Teknik Pengambilan Sampel.....	59
3.6 Metode Pengumpulan Data	59
3.7 Prosedur Penelitian	63
3.8 Uji Validitas dan Teknik analisis Data	64
3.8.1 Uji Validitas	64
3.8.2 Uji Reliabilitas	65
3.9 Teknik analisis Data	65
3.9.1 Analisis Deskriptif	66
3.9.2 Analisis Inferensial Statistik dengan Analisis SEM	66
3.9.3 Hipotesis Statistik	69
BAB IV	71
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71

4.1 Orientasi Kancah Penelitian	71
4.2 Persiapan Penelitian	72
4.2.1 Persiapan Administrasi	72
4.2.2 Persiapan Alat Ukur	73
4.3 Pelaksanaan Penelitian	75
4.4 Hasil Analisis Data	76
4.4.1 Analisis Data Penelitian	76
4.4.2 Pengujian Model Pengukuran Validitas dan Reliabilita (<i>Measurement Model Test</i>)	76
4.4.3 Pengujian Model Struktural (<i>Structural Model Test</i>) Uji Signifikansi ..	83
4.4.4 Kategorisasi	87
4.4.5 Analisis Statistik Deskriptif	88
4.5 Pembahasan	90
BAB V	103
SIMPULAN DAN SARAN	103
5.1 Simpulan	103
5.2 Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	106

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tabel Kantor Pos Medan.....	56
Tabel 3.2 Tabel Kantor Pos Deli Serdang.....	58
Tabel 3.3 Distribusi Item Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebelum Penelitian.....	61
Tabel 3.4 Distribusi Item Skala Komitmen Organisasi Sebelum Penelitian.....	62
Tabel 3.5 Distribusi Item Skala Iklim Organisasi Sebelum Penelitian	63
Tabel 3.6 Tabel Goodness-of-Fit Index	69
Tabel 4.1 Nilai SLF Berdasarkan item- item pada Variabel Laten iklim organisasi, komitmen organisasi dan <i>organizational citizenship behavior</i>	77
Tabel 4.2 Pengujian Validitas Average Variance Extracted (AVE)	80
dan Reliabilitas Construct Reliability (CR)	80
Tabel 4.3 Uji Kecocokkan Model secara Keseluruhan.....	83
Tabel 4.4 Uji Signifikansi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung (Mediasi)...	84
Tabel 4.5 R-Square.....	85
Tabel 4.6 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui Komitmen Organisasi	87
Tabel 4.7 Rangkuman Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik.....	88
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi dan Persentase berdasarkan Pendidikan, Jenis Kelamin, Status Perkawinan, Status Karyawan dan Lama Bekerja.....	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	50
Gambar 4.1 <i>Path Diagram</i> berdasarkan Nilai SLF dan Koefisien Jalur.....	79
Gambar 4.2 <i>Path Diagram</i> berdasarkan Nilai SLF dan Koefisien Jalur.....	86



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Data Penelitian.....	111
Lampiran 2. Uji SEM.....	135
Lampiran 3. Kategorisasi	142
Lampiran 4. Skala Penelitian	144
Lampiran 5. Persetujuan Penggunaan Skala Penelitian	154
Lampiran 6. Surat Penelitian.....	157



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi kemajuan yang diikuti dengan perkembangan teknologi seperti saat ini. Perkembangan di dalam dunia jasa dan pengiriman turut mengalami perubahan yang signifikan dari masa ke masa. Perubahan tersebut menuntut sebagian perusahaan untuk mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, untuk menemukan kreativitas dan inovasi yang baru supaya dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat dan tetap menjaga perkembangan perusahaan.

Era globalisasi yang tidak dibatasi waktu dan tempat membuat sumber daya manusia selalu ingin meningkatkan kualitas pada dirinya supaya tidak tertinggal dari yang lain. Dalam menjaga kelangsungan perusahaan, pelaku jasa pengiriman harus memperbaiki kualitas, efektivitas, dan efisiensi. Perusahaan tidak hanya membutuhkan peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, dan modal yang cukup besar, namun juga sumber daya manusia yang handal serta berkualitas.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman adalah PT. Pos Indonesia (Persero) atau lebih dikenal dengan Kantor Pos. Kantor Pos merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa khususnya pengiriman surat menyurat. Kantor Pos saat ini menghadapi persaingan bisnis yang ketat dengan munculnya banyak perusahaan swasta di bidang jasa pengiriman dan logistik, seperti JNE, J&T, dan TIKI. Bukan sebatas persaingan itu saja yang terjadi termasuk harga yang bersaing dan kecepatan

penyampaian barang serta kepuasan *customer*. Untuk menjawab tantangan tersebut, Kantor Pos harus berupaya secara maksimal dalam melakukan inovasi dan perkembangan secara terus-menerus.

Dalam menjalankan bisnisnya, Kantor Pos juga mengalami kendala-kendala baik dari segi pelayanan, sumber daya manusia maupun kepuasan *customer*. Dengan kondisi persaingan yang ketat dan pelanggan yang semakin selektif, Kantor Pos perlu memaksimalkan kinerja untuk menghasilkan kepuasan *customer*. Oleh karena itu, Kantor Pos haruslah menciptakan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan, karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berarti untuk kemajuan perusahaan (Khairuddin, 2017). Mereka inilah yang bekerja mencapai tujuan serta mengadakan inovasi, yang mendukung keberhasilan perusahaan.

Killian (dalam Pratama 2017) menyatakan bahwa sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, serta dikembangkan dalam organisasi. Perusahaan memperlakukan sumber daya manusianya secara positif akan menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga tercipta rasa saling memiliki antara karyawan dan perusahaan tersebut. Hal ini akan mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku yang baik melebihi yang diharapkan.

Bogler & Somech (dalam Lubis 2020) menyatakan peningkatan efektivitas, efisiensi dan kreativitas ini sangat tergantung pada kesediaan para karyawan untuk berkontribusi secara positif menyikapi perubahan. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang bersedia bekerja tidak

hanya dalam kewajiban secara formal sesuai dengan apa yang diuraikan menjadi uraian pekerjaannya melainkan yang lebih dari sekedar uraian pekerjaan formalnya tersebut.

Perusahaan menuntut karyawan untuk menunjukkan kinerja yang baik. Perilaku yang menjadi tuntutan perusahaan saat ini tidak hanya perilaku *in- role* yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*, tetapi juga perilaku *extra-role*. *Extra-role* yaitu perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal karyawan tetapi sangat dihargai jika ditampilkan karyawan karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi (Katz dalam Prihatsanti, 2010).

Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Novliadi dalam Nio et al., 2018). OCB merupakan perilaku bermanfaat yang dilakukan oleh karyawan, secara bebas dari ketentuan atau kewajibannya dengan tujuan untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Bateman et al., dalam Nio, et al., 2018).

Organisasi yang sukses memiliki karyawan yang mau melakukan hal-hal yang lebih dari kewajiban kerjanya (Robbins & Judge dalam Zahreni et al., 2021). Artinya, seseorang dengan OCB yang tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu. Namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing karyawan untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan, seperti menolong rekan di saat jam istirahat dengan tulus ikhlas (Ahdiyana dalam Lubis, 2020).

Nio et al., (2018) mengatakan OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menolong secara sukarela untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan- aturan dan prosedur- prosedur di tempat kerja. George (dalam Kusumajati 2014) menyatakan pentingnya OCB bagi keberhasilan sebuah organisasi karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja.

Menurut Hendrawan et al., (2017) manfaat OCB terhadap perusahaan yaitu: Pertama *altruism*, perilaku anggota organisasi dalam menolong rekannya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas organisasi maupun masalah pribadi. Karyawan yang menampilkan perilaku *altruism* akan meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

Kedua *conscientiousness*, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela bukan merupakan kewajiban atau tugas anggota dan hal ini bersifat inisiatif dari anggota. Manfaat karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi maka OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan dan cenderung tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja. Karyawan lama yang

membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Karyawan baru hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.

Ketiga *sportsmanship*, perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* manfaatnya akan meningkatkan iklim yang positif di antara anggota, anggota akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

Keempat *courtesy*, menjaga hubungan baik dengan rekannya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki *courtesy* ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

Kelima *civic virtue*, keterlibatan individu secara konstruktif dalam proses organisasi yang melebihi tuntutan minimum dari pekerjaannya, misalnya

undangan training atau rapat dari perusahaan. Perilaku ini mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, misalnya: menghadiri rapat, mengemukakan pendapat mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana pelaksanaan dan prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi aset yang dimiliki organisasi. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* maka OCB akan meningkatkan produktivitas manajer, membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi unit kerja. OCB menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

Kontribusi OCB merupakan penyumbang yang mungkin menguntungkan pada masa depan. Intinya adalah penghargaan yang bertambah kepada OCB merupakan tidak langsung dan tidak pasti, dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas yang tinggi atau teknik yang baik atau solusi yang inovatif (Organ & Ryan, dalam Kusumajati 2014).

Dalam keadaan normal, bila semua karyawan telah maksimal bekerja sesuai dengan *job description* maka kinerja organisasi maksimal pula. Namun dalam kenyataan, tidak selalu kondisi normal itu berjalan sebagaimana mestinya. Ada saja masalah yang terjadi seperti karyawan berhalangan karena sebab-sebab tertentu.

Bila terjadi gangguan pada kinerja seorang karyawan di dalam sebuah *team work*, maka diperlukan kesediaan karyawan lainnya untuk berperan extra mengambil alih pekerjaan demi terselesaikannya tugas-tugas secara keseluruhan.

Tetapi jarang sekali karyawan mau berperan ekstra dan mengerjakan yang bukan kewajibannya sehingga secara keseluruhan kinerja *team work* tidak bisa dikatakan baik.

Berdasarkan observasi dan wawancara pada karyawan bagian pengantaran Permasalahan yang muncul terkait dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan kantor pos bahwa karyawan tidak saling peduli satu sama lain seperti hanya mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa membantu rekan kerjanya setelah pekerjaannya sudah selesai, terlihat juga bahwa karyawan lebih-lebihkan waktu istirahat. Selain itu, karyawan tidak memikirkan bagaimana karyawan lain kesulitan dalam bekerja dimana akan berpengaruh kepada produktivitas dari karyawan tersebut. Ketika kerjaan sedang banyak, karyawan juga hanya bisa mengeluh.

Permasalahan lain yang muncul adalah ditemukan bahwa karyawan masih sulit menghadiri kegiatan-kegiatan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, serta menolak tawaran untuk *self development* dari pimpinan seperti mengikuti *training management* dan pertemuan- pertemuan lainnya seperti *briefing*, dan mengajak untuk bekerja sama dengan pihak ketiga seperti kerja sama dengan PDAM, PLN, dan pihak *leasing*. Hal-hal tersebut berbanding terbalik dengan aspek- aspek dari *organizational citizenship behavior*.

Rendahnya OCB akan berdampak bagi perusahaan memunculkan seperti permasalahan- permasalahan personal antara rekan kerja, tidak ada tanggung jawab secara etis, dan tidak efektifitasnya sebuah organisasi. Rendahnya

organizational citizenship behavior pada karyawan disebabkan oleh beberapa faktor baik internal organisasi maupun di internal diri anggota tersebut. Salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah komitmen organisasi. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saraswati & Hakim (2019) juga menunjukkan bahwa ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen organisasi adalah suatu tindakan yang didasari oleh perasaan kepercayaan terhadap organisasi- organisasinya. Kumara (dalam Saraswati, & Hakim, 2019) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang berkaitan dengan hubungan anggota organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Menurut Greenberg & Baron (dalam Fitria et al., 2015), komitmen terhadap organisasi merupakan suatu sikap yang menggambarkan tingkat individu memihak dan terlibat dengan organisasi tempat mereka berada serta tidak berniat untuk meninggalkannya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan upaya lebih maksimal dalam melakukan tugas. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, dipercaya dapat mendedikasikan waktu, energi, serta talenta mereka yang lebih besar kepada organisasi, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen.

Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas anggota pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan

keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan bagi organisasi. Komitmen organisasi karyawan mengacu pada dimensi yang dikemukakan oleh Allen dan Mayer (dalam Saraswati, & Hakim, 2019) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi. Pertama, komitmen afektif (*affective commitment*). Mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang anggota pada suatu organisasi.

Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena anggota memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena menginginkan untuk bekerja di perusahaan tersebut.

Kedua, komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari perusahaan. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau *benefit*. Konsep *side-best orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan perusahaan. Tindakan meninggalkan perusahaan menjadi sesuatu yang berisiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada perusahaan itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Ketiga, komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam perusahaan

karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Permasalahan yang terjadi di Kantor Pos mengenai komitmen organisasi masih ditemukan karyawan yang melanggar peraturan organisasi, seperti terlambat atau bahkan izin mendadak, alasan karyawan mengundurkan diri seperti tidak tahan dengan beban kerja, mendapatkan pekerjaan yang lebih layak, dan sering tidak masuk kerja.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh iklim organisasi dalam suatu perusahaan atau organisasi. Litwin dan Stringer (dalam Toulson dan Smith, 1994) mengemukakan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung. Lingkungan tersebut dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Iklim organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, mendorong kenyamanan anggota organisasi dalam berkegiatan, konsentrasi dalam bekerja. Hal ini akan menghasilkan kinerja yang tinggi serta memunculkan komitmen karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Iklim organisasi yang negatif akan menurunkan komitmen karyawan dalam organisasi. Iklim organisasi yang positif dapat dilihat dari antusiasme karyawan dalam bekerja, komunikasi dan interaksi yang baik diantara sesama karyawan maupun dengan atasan serta karyawan. Kondisi ini terjadi jika anggota memiliki persepsi positif pada organisasinya, termasuk pada iklim dalam organisasi tersebut.

Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak (Brahmana & Sofyandi dalam Prihatsanti & Dewi, 2017). Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim organisasi memenuhi perasaan dan kebutuhan anggota. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Permasalahan terkait iklim organisasi yang dialami oleh karyawan Kantor Pos yaitu adanya tekanan pekerjaan kepada karyawan yang dituntut untuk mengejar pendapatan perusahaan, sedangkan fasilitas-fasilitas yang ada di Kantor Pos kurang memadai, sehingga terjadinya konflik dan perbedaan pendapat di antara sesama karyawan dengan atasan. Hal tersebut menimbulkan kurangnya kehangatan dan dukungan serta suasana yang kurang menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan baik itu dari sesama rekan kerja maupun dari pimpinan perusahaan. Suasana yang kurang menyenangkan menyebabkan perasaan tidak nyaman dari karyawan yang menyebabkan menurunnya komitmen karyawan.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik melakukan penelitian tentang iklim organisasi, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasi sebagai variabel mediator dalam pengaruh dari iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan judul “ Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Mediasi Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu kurangnya *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan yang terlihat pada karyawan kantor pos bahwa karyawan tidak saling peduli satu sama lain seperti hanya mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa membantu rekan kerjanya setelah pekerjaannya sudah selesai, terlihat juga bahwa karyawan melebih-lebihkan waktu istirahat. Selain itu, karyawan tidak memikirkan bagaimana karyawan lain kesulitan dalam bekerja dimana akan berpengaruh kepada produktivitas dari karyawan tersebut. Ketika kerjaan sedang banyak, karyawan juga hanya bisa mengeluh.

Permasalahan lain yang muncul adalah ditemukan bahwa karyawan masih sulit menghadiri kegiatan-kegiatan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, serta menolak tawaran untuk *self development* dari pimpinan seperti mengikuti *training management* dan pertemuan-pertemuan lainnya seperti *briefing*, dan mengajak untuk bekerja sama dengan pihak ketiga seperti kerja sama dengan PDAM, PLN, dan pihak *leasing*.

OCB ini dipengaruhi oleh komitmen organisasi, dan terdapat permasalahan terkait komitmen organisasi seperti karyawan yang melanggar peraturan organisasi, seperti terlambat atau bahkan izin mendadak ketika masih jam kerja dengan alasan yang tidak jelas. Selain itu, karyawan juga banyak yang mengundurkan diri dari pekerjaannya dengan alasan tidak tahan dengan beban kerja, mendapatkan pekerjaan yang lebih layak dan sering tidak masuk kerja, serta tingginya tekanan dari pimpinan.

Komitmen organisasi ini dipengaruhi oleh iklim organisasi dimana kurangnya kehangatan dan dukungan serta suasana yang kurang menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan baik itu dari sesama rekan kerja maupun dari pimpinan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena adanya tekanan pekerjaan kepada karyawan yang dituntut untuk mengejar pendapatan perusahaan, sedangkan fasilitas- fasilitas yang ada di Kantor Pos kurang memadai, sehingga terjadinya konflik dan perbedaan pendapat di antara sesama karyawan dengan atasan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Medan?
2. Apakah ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan Kantor Pos Medan?
3. Apakah ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Medan?
4. Apakah ada peran mediasi komitmen organisasi dalam pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Medan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Medan.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan Kantor Pos Medan.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Medan.
4. Untuk mengetahui apakah ada peran mediasi komitmen organisasi dalam pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Medan.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan memberikan manfaat terhadap pemahaman tentang pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediasi komitmen karyawan. Dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam kajian ilmu psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi serta dapat dijadikan sebagai landasan bagi peneliti selanjutnya.

1.5.2 Manfaat Praktis

- a. Manfaat bagi karyawan, hasil penelitian ini diharapkan karyawan dapat memunculkan perilaku OCB dengan cara meningkatkan komitmen organisasi dan iklim organisasi yang positif di perusahaan tempat karyawan bekerja.
- b. Manfaat bagi pimpinan, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk menetapkan langkah strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada, khususnya mengenai *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi dan iklim organisasi.
- c. Manfaat bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini sebagai bahan kebijakan yang berguna bagi perusahaan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan dan masukan bagi perusahaan mengenai iklim organisasi dan komitmen organisasi agar dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Perilaku organisasi adalah ilmu tentang perilaku tiap individu dan kelompok serta pengaruh tiap individu dan kelompok terhadap organisasi, maupun perilaku interaksi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok dalam organisasi demi kemanfaatan suatu organisasi. Menurut Hanggreni (dalam Rajagukguk, 2017) perilaku organisasi adalah sebuah bidang khusus yang memiliki pokok ilmu pengetahuan yang umum mencakup tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi: individu, kelompok, dan struktur dan penerapannya untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif.

Salah satu perilaku organisasi yang membentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi yaitu *organizational citizenship behavior*. Perilaku tersebut diekspresikan melalui bentuk tindakan yang tidak mementingkan diri sendiri dan kepedulian terhadap orang lain.

2.1 Organizational Citizenship Behavior

2.1.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Perilaku Kewargaan (*organizational citizenship behavior*) adalah perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja (Robbins & Judge, 2013). *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang dilaksanakan oleh anggota secara sukarela di luar persyaratan pekerjaan dan ketentuan organisasi, dalam arti tidak terdeskripsi dalam sistem

imbangan organisasi yang jika dilaksanakan oleh anggota akan meningkatkan berfungsinya organisasi (Wirawan, 2013).

Organ (dalam Robbins, 2013) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki peran penting untuk memajukan perusahaan dan kemajuan perusahaan tersebut sangat bergantung pada perilaku proaktif dari karyawannya. Robbins dan Judge (2013) mengatakan bahwa anggota organisasi yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik akan memiliki kinerja yang baik pula.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah suatu bentuk perilaku sukarela pada individu yang dilakukan dalam keadaan sadar dan tanpa mengharapkan imbalan ataupun penghargaan untuk bekerja dan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi diluar pekerjaan formal yang diberikan dalam organisasi.

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Wirawan (2013) menyatakan bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* yaitu:

a. Kepribadian

Kepribadian adalah segala corak perilaku yang khas dan unik dapat diperkirakan dimiliki atau ada pada diri seseorang, dan sering kali

dipergunakan sebagai reaksi yang alami atau sebagai alat untuk penyesuaian diri terhadap segala sesuatu hal yang terjadi di sekitar seseorang tersebut. Kepribadian yang positif akan memberi pengaruh terhadap perilaku OCB, dimana seseorang karyawan yang memiliki kepribadian positif secara langsung akan menunjukkan perilaku-perilaku positifnya.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan hal-hal yang mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain (Robbins dalam Husodo 2018). Apabila suatu budaya organisasi tertanam kuat dapat mempengaruhi tingkat solidaritas yang kuat bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, budaya organisasi yang kuat harus ditanamkan kepada karyawan. Hal tersebut dapat menciptakan karakter OCB terhadap karyawan pada perusahaan.

c. Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat jadi penyebab yang kuat untuk berkembangnya *organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh

organisasinya (Sloat 1999).

d. **Kepuasan Kerja**

Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya maka anggota atau karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya (Robbin & Judge 2013).

e. **Komitmen Organisasi**

Seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan organisasi (Robbin & Judge 2013).

f. **Kepemimpinan *Transformasional***

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB (Jahangir dalam Kurniatami 2014). Kepemimpinan transformasional yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasional yang lebih unggul dan meningkatkan efektivitas diri pengikut dalam pencapaian tujuan organisasi.

g. ***Servant Leadership***

Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi karyawan. Selain cerdas dan bijaksana, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani karyawan. Hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional. Hal

tersebut akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description* (Fahrana dalam Setiawan 2019).

h. Tanggung Jawab Sosial Pegawai

Tanggung jawab sosial pegawai, yaitu kewajiban yang dimiliki pegawai dalam perusahaan untuk melindungi dan memajukan tempatnya bekerja. Karyawan yang memiliki tanggung jawab sosial yang baik akan memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik juga, karena adanya tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaannya.

i. Umur Pegawai

Karyawan muda mengkoordinasikan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi yang lebih fleksibel. Sebaliknya, karyawan yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan kebutuhan mereka dengan organisasi. Oleh karena itu, karyawan berusia muda (25-44) tahun memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi daripada karyawan yang berada pada usia 45-64 tahun (dalam Putra & Djudiyah 2019).

j. Keterlibatan Kerja

Tingkat dimana seseorang melibatkan diri secara psikologis dengan pekerjaannya atau pentingnya pekerjaannya dalam keseluruhan citra dirinya. Keterlibatan kerja akan memberikan kinerja lebih terhadap perusahaan karena kesadaran perannya terhadap perusahaan dan rasa

senang terhadap pekerjaan membuat karyawan ingin kembali melakukan pekerjaannya dimana karyawan dapat menawarkan diri untuk membantu rekan kerjanya dan menciptakan perilaku *extra- role* atau OCB.

k. Kolektivisme

Kolektivisme menggambarkan perbedaan dalam keyakinan dasar bahwa individu memegang teguh rasa hormat ketika mereka berinteraksi dengan orang lain, prioritas tujuan kelompok, dan merasakan pentingnya persatuan dengan orang lain (Hofstede dalam Widodo & Qurniawati, 2015). Karyawan dapat memunculkan perilaku OCB ketika karyawan merasa penting di dalam organisasi tersebut.

l. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja (Gibson dalam Kristanto, 2015). Ketika karyawan merasa telah diperlakukan secara adil oleh perusahaan maka perilaku *extra-role* dari karyawan meningkat, dan ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat terhadap organisasi dan mereka akan menunjukkan ketidaksediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Organ (dalam Muhdar 2015) mengkategorikan faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* terdiri dari budaya dan iklim organisasi,

kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin :

a. Budaya dan Iklim Organisasi

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlukan secara adil oleh organisasinya.

b. Kepribadian dan Suasana Hati (*Mood*)

Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Mereka akan secara sukarela

memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat dalam Muhdar 2015).

c. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional

Studi Shore dan Wayne (dalam Muhdar 2015) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku OCB.

d. Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan- Bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Riggio (dalam Muhdar 2015) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

e. Masa Kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) berpengaruh pada OCB (Greenberg & Baron dalam Muhdar 2015).

Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki

keterdekatan dan ikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

f. Jenis Kelamin (*Gender*)

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerjasama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria (Konrad et al., dalam Muhdar 2015). Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria (George et al., dalam Muhdar 2015).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu kepribadian dan suasana hati, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan *transformasional*, *servant leadership*, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme, keadilan organisasi, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

2.1.3 Aspek- Aspek *Organizational Citizenship Behavior*

Organ, dkk (2006) mengidentifikasi lima aspek yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, diantaranya :

a. *Altruism*

Perilaku anggota organisasi dalam membantu rekannya yang mengalami kesulitan tanpa ada paksaan dalam situasi pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasi maupun masalah pribadi.

b. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi, hal ini berkaitan dengan kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.

c. *Sportsmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi, berisi tentang pantangan-pantangan untuk membuat isu yang dapat merusak citra organisasi walaupun dalam keadaan tidak menyenangkan.

d. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekannya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki *courtesy* ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue*

Keterlibatan individu secara konstruktif dalam proses organisasi yang melebihi tuntutan minimum dari pekerjaannya. *Civic virtue* menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial ilmiah. Hal ini bersifat ajakan dari perusahaan, mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, seperti: menghadiri rapat, mengemukakan pendapat, mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana pelaksanaan dan prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi aset yang dimiliki organisasi.

Graham (dalam Triningsih & Salmah, 2003) menyimpulkan bahwa terdapat tiga aspek dalam OCB yaitu *obedience* (ketaatan), *loyalty* (kesetiaan), dan *participation* (partisipasi). Ketiga aspek tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. *Obedience* (ketaatan)

Merupakan bentuk penerimaan atas peraturan, pekerjaan, dan kebijakan-kebijakan yang ada dalam perusahaan. Ketaatan dapat ditunjukkan dengan menghormati aturan, ketepatan waktu hadir di kantor, ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas, dan kepedulian terhadap karyawan lainnya dalam perusahaan.

b. *Loyalty* (kesetiaan)

Identifikasi terhadap kesetiaan pada pemimpin dan organisasi secara keseluruhan melebihi dari kepentingannya sendiri. Loyalitas juga termasuk perilaku membela organisasi dari ancaman, memberikan kontribusi demi reputasi perusahaan yang baik, dan bekerja sama dengan orang lain untuk melayani kepentingan perusahaan.

c. *Participation* (partisipasi)

Merupakan ketertarikan seseorang untuk mau terlibat dan bertanggung jawab dalam urusan organisasi. Partisipasi dalam organisasi dapat terlihat dengan perilaku hadir ke pertemuan- pertemuan, mengikuti informasi yang berkembang di perusahaan, berbagi opini dan ide-ide dengan karyawan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa aspek-aspek *organizational citizenship behavior* pada karyawan adalah *alturisme*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*, *obedience* (ketaatan), *loyalty* (kesetiaan), dan *participation* (partisipasi).

2.2 Komitmen Organisasi

2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Wirawan (2013) mendefinisikan komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja

atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya.

Greenberg dan Baron (dalam Fitria et al., 2015) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang menggambarkan tingkat individu memihak dan terlibat dengan organisasi tempat mereka berada serta tidak berniat untuk meninggalkannya. Menurut Griffin (dalam Darmawati et al., 2013) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasinya.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa komitmen organisasi yaitu teridentifikasinya keinginan kuat anggota untuk mengikuti keseluruhan aktivitas organisasi dan penerimaan anggota organisasi terhadap sistem nilai dan tujuan di dalam organisasi.

2.2.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Steers dan Porter (1983) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

a. Karakteristik Personal (*Personal Characteristics*)

Karakteristik ini merupakan ciri yang melekat atau berasal dari individu, yaitu usia, masa kerja dan motivasi berprestasi yang berkorelasi secara positif dengan komitmen organisasi. Sementara tingkat pendidikan yang berkorelasi secara negatif dengan komitmen.

b. Karakteristik pekerjaan pekerjaan atau peran (*Job or Role Oriented Characteristics*)

Pekerjaan yang penuh tantangan dan kreativitas, kejelasan peran yang harus dijalankan serta adanya kesesuaian antara peran yang diberikan dengan kemampuan karyawan, secara umum berkorelasi positif dengan komitmen terhadap organisasi.

c. Karakteristik struktural (*Structural Characteristic*)

Karakteristik ini berkaitan dengan desain organisasi itu sendiri, antara lain tingkat formalisasi, ketergantungan secara fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, tingkat kepemilikan, dan kontrol karyawan terhadap organisasi. Semua faktor tersebut berkorelasi positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Semua faktor tersebut berkorelasi positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi.

d. Karakteristik atau Kualitas Pengalaman kerja (*Work Experiences*)

Pengalaman kerja erat kaitannya dengan perlakuan-perlakuan yang disarankan karyawan selama bekerja dalam suatu organisasi, meliputi suatu kondisi dimana karyawan mempunyai sikap positif terhadap tim kerjanya. Karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan minat dan harapannya, serta merasa dirinya mempunyai arti penting bagi organisasinya. Karyawan yang telah memiliki masa kerja tinggi atau semakin lama karyawan bekerja maka pengetahuannya akan semakin bertambah, dengan bertambahnya

pengetahuan maka karyawan akan mampu menguasai peralatan dan pekerjaannya. Karyawan dapat mengidentifikasi dan merasa terlibat terhadap organisasi, maka timbullah rasa loyalitas karyawan terhadap organisasi, serta akan muncul rasa komitmen karyawan terhadap organisasi. Sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja baru memiliki komitmen yang rendah dipicu oleh kurangnya rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, seperti karyawan yang kurang membanggakan perusahaan saat ini kepada orang lain. Hal tersebut membuat karyawan juga kurang terlibat dalam kinerja di dalam perusahaan (dalam Ayuni & Khoirunnisa, 2021).

Selanjutnya Coetzee (2005) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu:

a. *Personal Factors*

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok,

juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (*altruistic*) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

b. *Situational Factors*

1) *Workplace Values*

Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

2) *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*

Perilaku dari *supervisor* merupakan suatu hal yang mendasa dalam menentukan tingkat kepercayaan *interpersonal* dalam unit pekerjaan. Perilaku dari *supervisor* yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak

melukai orang lain. Butler (dalam Coetzee, 2007) mengidentifikasi sebelas perilaku *supervisor* yaitu memfasilitasi kepercayaan *interpersonal* yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila *supervisor* menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

3) *Job characteristics*

Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2007) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

4) *Organizational support*

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak

mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

c. *Positional Factors*

1) *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

2) *Hierarchical job level*

Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satu-satunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu karakteristik personal, karakteristik pekerjaan dan peran, karakteristik struktural organisasi, pengalaman kerja, *personal factors*, *situational factors* (*workplace values*, *subordinate-supervisor interpersonal relationship*, *job characteristics*, *organizational support*), *positional factors* (*organizational tenure*, *hierarchical job level*).

2.2.3 Aspek- Aspek Komitmen Organisasi

Allen & Meyer (1990) menjelaskan terdapat tiga aspek dari komitmen organisasi, yaitu :

a. *Affective Commitment*

Affective commitment berkaitan dengan keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi. Ketika seorang anggota memiliki *affective commitment* yang tinggi, maka ia akan tetap bertahan dalam sebuah organisasi karena ia memang menginginkan hal itu.

b. *Continuance Commitment*

Pada dimensi ini anggota organisasi memiliki kesadaran bahwa ia akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Seorang anggota dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus bertahan dalam organisasi karena anggota tersebut memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

c. *Normative Commitment*

Kondisi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. Anggota dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut karena merasa adanya suatu kewajiban.

Selanjutnya Steers dan Porter (1983) menyebutkan beberapa aspek komitmen organisasi:

- a. Keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi.

Keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi merupakan kunci utama terbentuknya serangkaian aspek komitmen kerja yang lain. Aspek tersebut tercermin dalam beberapa perilaku, antara lain adanya kesamaan antara nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan-kebijakan organisasi dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Pada aspek ini juga terkandung makna kepercayaan yang terjalin antara karyawan dan perusahaannya. Karyawan percaya bahwa penetapan nilai dan tujuan organisasi selalu ditujukan untuk kesejahteraan bersama dan organisasi sendiri percaya bahwa semua perilaku karyawan akan ditunjukkan bagi kemajuan organisasi.

- b. Keinginan yang kuat untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

Keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi tercermin dari usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas- tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas- tugasnya, melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditemukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan di luar tugasnya dan perannya (*extra role behavior*) apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi.

- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Karyawan dengan komitmen tinggi akan merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasi. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi ini mencerminkan sikap loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi. Loyalitas juga tercermin dalam kehangatan afeksi yang positif serta adanya rasa memiliki terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa aspek-aspek komitmen organisasi karyawan yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*, keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi, Keinginan yang kuat untuk berusaha semaksimal mungkin demi

kepentingan organisasi, dan Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2.3 Iklim Organisasi

2.3.1 Pengertian Iklim Organisasi

Luthans (2011) menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Secara umum iklim organisasi diartikan sebagai persepsi terhadap lingkungan organisasi baik secara individu maupun kelompok (Patterson dalam Wirawan, 2014).

Gibson dkk (dalam Prihatsanti, & Dewi, 2010) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya. Hampir senada, Davis dan Newstrom (dalam Prihatsanti, & Dewi, 2010) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa Iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap kualitas internal lingkungan organisasi selama beraktivitas untuk mencapainya tujuan organisasi dan iklim organisasi juga mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi.

2.3.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Stringer (dalam Holloway, 2012) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

a. Lingkungan Eksternal

Organisasi masyarakat, organisasi pemerintah, dan organisasi industri mempunyai iklim yang hampir sama disebabkan pengaruh lingkungan eksternal. Organisasi masyarakat seperti nilai- nilai yang ada di dalam masyarakat, dan aturan- aturan organisasi pemerintah, dan organisasi industri dapat mempengaruhi iklim di dalam organisasi.

b. Strategi Organisasi

Kinerja suatu perusahaan atau dinas bergantung pada strategi apa yang akan diupayakan untuk melakukan sesuatu, 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 yang berbeda. Strategi organisasi secara tidak langsung mempengaruhi iklim organisasi.

c. Pengaturan Organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Banyak sekolah menengah di Amerika Serikat yang menjadi contoh baik bagaimana pengaturan organisasi menentukan iklim organisasi. Dengan adanya pengaturan organisasi yang ketat, maka organisasi akan memiliki iklim yang positif dan teratur, sedangkan pengaturannya longgar akan iklim yang negatif

dan teratur.

d. Sejarah Organisasi

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

e. Praktik Kepemimpinan

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi anggota organisasi. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja yang baik untuk karyawan. Pemimpin yang dapat menciptakan hubungan sosial yang harmonis terhadap karyawan dan berdiskusi dengan baik dapat menciptakan iklim organisasi yang baik.

Selanjutnya menurut Higgins (dalam Aryanto et al., 2019) terdapat empat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi yaitu:

a. Manajer atau Pimpinan

Dasarnya setiap tindakan atau perilaku yang diambil oleh pemimpin mempengaruhi iklim organisasi dalam beberapa hal, seperti kebijakan, aturan- aturan, dan prosedur organisasi terutama hal yang berhubungan dengan individu, gaya komunikasi, distribusi imbalan, cara memotivasi, tindakan pendisiplinan, interaksi antara kelompok dan manajemen, antar kelompok, perhatian terhadap permasalahan yang dimiliki anggota karyawan, dan kebutuhan akan kesejahteraan serta

kepuasan karyawan.

b. Tingkah Laku Karyawan

Tingkah laku karyawan memberikan pengaruh terhadap iklim organisasi melalui kepribadian-kepribadian mereka, terutama tindakan-tindakan mereka agar mendapat kepuasan atas kebutuhan. Komunikasi karyawan juga memiliki bagian penting dalam pembentukan iklim organisasi. Cara mereka berkomunikasi menentukan tingkat sukses mereka atau gagalnya hubungan antar yang satu dengan yang lain. Perilaku kerja seorang karyawan bisa membuat iklim organisasi menjadi positif atau dapat menjadi negatif.

c. Tingkah Laku Kelompok Kerja

Setiap orang memiliki kebutuhan tertentu dalam hubungan pertemanan, dimana kebutuhan ini seringkali dipuaskan dalam kelompok pada organisasi. Kelompok dalam organisasi berkembang melalui dua cara, pertama secara formal, seperti pada sekelompok kerja, kedua informal, dimana menjadi suatu kelompok atas dasar persahabatan dan ada juga karena memiliki minat yang sama.

d. Faktor Eksternal Organisasi

Iklim organisasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor dari eksternal organisasi tersebut. Faktor eksternal yang menjadi faktor utama mempengaruhi iklim organisasi adalah faktor ekonomi. Seperti jika terjadi inflasi yang tinggi, maka organisasi berada pada tekanan dalam peningkatan keuntungan. Jika pemerintah menetapkan aturan

mengenai pemberian upah serta harga untuk membatasi dari peningkatan keuntungan, karyawan akan tidak senang dan bisa- bisa keluar untuk bekerja pada perusahaan yang lain. Pada sisi yang lain, inflasi tersebut mendorong penjualan dan peningkatan keuntungan yang lebih besar, sehingga membentuk iklim organisasi menjadi positif.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa Iklim organisasi tersebut dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, sejarah organisasi, manajer/pimpinan, tingkah laku karyawan, tingkah laku kerja kelompok, dan faktor eksternal organisasi.

2.3.3 Aspek- Aspek Iklim Organisasi

Menurut Kolb dan Kulbin (1984) terdapat tujuh aspek yang dapat mengidentifikasi iklim organisasi dalam suatu organisasi, yaitu:

a. Konformitas

Konformitas terbentuk karena adanya perasaan yang sama di antara para anggota mengenai banyaknya peraturan, prosedur dan hukum dalam menjalankan tugasnya. Tanggung jawab setiap anggota dalam organisasi memiliki tanggung jawab masing- masing untuk mewujudkan tujuan organisasi.

b. Tanggung Jawab

Setiap anggota dalam organisasi memiliki tanggung jawab masing- masing untuk mewujudkan tujuan organisasi.

c. Standar

Tekanan dari organisasi pada kualitas tampilan serta membuat kegiatan lebih baik, membuat anggota merasa tertantang untuk menjalankan komitmen.

d. Imbalan

Perasaan dari anggota, bahwa kerja keras anggota pasti akan diketahui dan mendapatkan proses pembelajaran yang pantas atas usahanya.

e. Kejelasan organisasi

Perasaan para anggota bahwa organisasi, terorganisir dengan baik serta memiliki tujuan yang jelas.

f. Dukungan dan Kehangatan

Persahabatan diantara seluruh anggota organisasi merupakan nilai yang penting untuk membentuk hubungan baik dalam lingkungan organisasi.

g. Kepemimpinan

Anggota menerima kepemimpinan yang ada dalam organisasi dan segala keputusannya. Mereka menyadari bahwa terpilihnya seorang pemimpin pasti berdasarkan keahlian yang dimilikinya.

Litwin dan Stringer (dalam Toulson dan Smith, 1994), mengemukakan bahwa aspek-aspek iklim organisasi terdiri dari tiga aspek, yaitu:

a. Struktur

Kondisi dimana anggota dalam melaksanakan tugasnya bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, sehingga

anggota dapat bekerja sesuai dengan prosedur serta struktur organisasi

b. Standar

Kondisi yang menggambarkan tanggung jawab anggota agar dapat memenuhi tujuan akhir organisasi.

c. Kebijakan atas imbalan

Kondisi keberlangsungan imbalan dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada anggotanya.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan aspek-aspek iklim organisasi yaitu konformitas, tanggung jawab, standar, imbalan, kejelasan organisasi, dukungan dan kehangatan serta kepemimpinan, struktur, dan kebijakan atas imbalan.

2.4 Kerangka Konseptual

2.4.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior

Iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap kualitas internal lingkungan organisasi selama beraktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Iklim organisasi juga mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi baik terhadap iklim organisasi yang ada akan lebih memungkinkan untuk memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Luthans (2011) menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal organisasi. Iklim organisasi menjadi faktor kuat atas berkembangnya *organizational citizenship behavior* dalam organisasi. Gibson dkk (dalam Prihatsanti, & Dewi, 2010) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah sifat

lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

Menurut Wirawan (2014) salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah iklim organisasi. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khairuddin (2020) juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan akan lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan perusahaan, yaitu ketika mereka merasa diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi. Iklim organisasi merupakan penentu bagi karyawan untuk mau atau tidaknya memunculkan perilaku sukarela melebihi kewajiban formalnya yang disebut *organizational citizenship behavior*.

Stringer (dalam Minadaniati, 2012) mengemukakan bahwa iklim organisasi sebagai pola lingkungan yang menentukan munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*. Untuk itu, sebuah organisasi haruslah dapat membangun iklim organisasi yang positif agar anggota organisasi di dalamnya mau dengan sukarela melakukan pekerjaan melebihi kewajibannya.

Iklim organisasi yang positif, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki persepsi positif pada organisasinya. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apayang

diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan kantor Pos.

2.4.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak (Brahmana & Sofyandi dalam Dewi, 2010). Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim organisasi memenuhi perasaan dan kebutuhan anggota. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Gibson dkk (dalam Prihatsanti, & Dewi, 2010) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahmawati & Prasetyo (2017) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi pada pegawai petugas pemasyarakatan Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Semarang.

Karyawan yang di dalam organisasi dituntut konformitas, bertanggung jawab, ada standar, imbalan yang jelas, kejelasan organisasi yang jelas, pimpinan memberikan dukungan dan memberikan contoh yang lain sehingga membuat

karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan memiliki persepsi positif mengenai iklim organisasi. Persepsi tersebut menimbulkan perasaan cinta pada organisasi tersebut.

Iklim Organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, mendorong kenyamanan anggota organisasi dalam berkegiatan, konsentrasi dalam bekerja. Hal tersebut memunculkan komitmen karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen mampu menghasilkan kinerja yang tinggi. Iklim organisasi yang negatif akan menurunkan komitmen karyawan dalam organisasi, sehingga kinerja karyawan rendah.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan kantor pos.

2.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas anggota pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan bagi organisasi. Kumara (dalam Saraswati & Hakim, 2019) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang berkaitan dengan hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Greenberg dan Baron (dalam Fitria et al., 2015) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang menggambarkan tingkat individu memihak dan terlibat dengan organisasi tempat mereka berada serta tidak berniat untuk meninggalkannya. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saraswati & Hakim (2019) menunjukkan bahwa ada pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB. Selanjutnya hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Felicia (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh kepada *organizational citizenship behavior*.

Ketika karyawan mencintai organisasinya maka karyawan tersebut tidak mau kehilangan posisinya, dan karyawan merasa harus berkomitmen sehingga akan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* dalam bekerja karena adanya keyakinan terhadap nilai dan tujuan perusahaan. Ketika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, maka karyawan tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan organisasinya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 2011).

Di samping itu, seorang anggota yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi. Hilangnya komitmen anggota berarti organisasi kehilangan dukungan dan loyalitas dari anggota. Anggota yang tidak berkomitmen cenderung tidak peduli dengan tujuan organisasi, melanggar aturan, dan kehilangan gairah dalam bekerja. Dengan demikian terlihat jelas bahwa komitmen terhadap organisasi sangat penting dan vital bagi kehidupan organisasi dan tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai ketika karyawan yang berkomitmen mampu memunculkan

organizational citizenship behavior.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan kantor pos.

2.4.4 Peran Mediasi Komitmen Organisasi Dalam Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menggambarkan tingkat individu memihak dan terlibat dengan organisasi tempat mereka berada serta tidak berniat untuk meninggalkannya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan upaya lebih maksimal dalam melakukan tugas (Greenberg & Baron dalam Fitria et al., 2015). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, dipercaya dapat mendedikasikan waktu, energi, serta talenta mereka yang lebih besar kepada organisasi, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen. Ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, maka karyawan tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya.

Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas anggota pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan bagi organisasi. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan

sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki peran penting untuk memajukan perusahaan dan kemajuan perusahaan tersebut sangat bergantung pada perilaku proaktif dari karyawan.

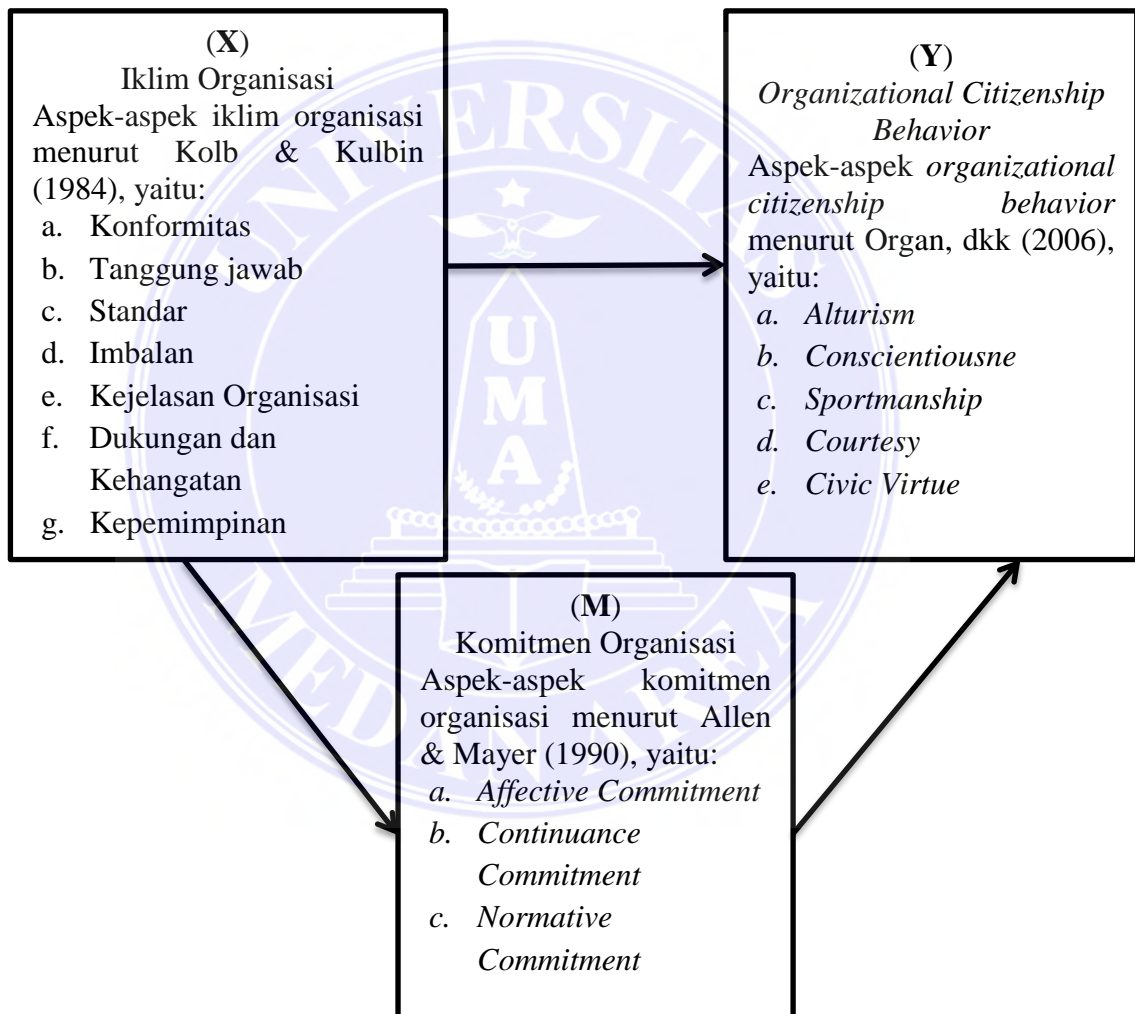
Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak (Brahmana & Sofyandi dalam Dewi, 2010). Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim organisasi memenuhi perasaan dan kebutuhan anggota. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai organisasi. Iklim organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, mendorong konsentrasi dalam bekerja. Hal ini akan menghasilkan kinerja yang tinggi serta memunculkan komitmen karyawan dalam organisasi. Iklim organisasi yang negatif akan menurunkan komitmen karyawan dalam organisasi.

Iklim organisasi juga mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi baik terhadap iklim organisasi yang ada akan lebih memungkinkan untuk memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kahiruddin (2020) juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran dalam pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

2.5 Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa iklim organisasi dan komitmen organisasi memegang peranan penting terhadap munculnya *organizational citizenship behavior* karyawan. Maka dibuatlah kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



2.6 Hipotesis

Menurut Arikunto (2006), hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul, dimana teori sementara ini masih harus diuji kebenarannya. Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 1 :

Ha¹ : Ada pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Medan.

Hipotesis 2

Ha² : Ada pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan Kantor Pos Medan.

Hipotesis 3

Ha³ : Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Medan.

Hipotesis 4

Ha⁴ : Ada peran mediasi komitmen organisasi dalam pengaruh antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2014) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Pendekatan metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif eksplanatif. Supriyanto, dkk (2010) menyebutkan bahwa penelitian eksplanatif atau eksplanatori adalah menjelaskan hubungan dari beberapa variabel bebas dan tak bebas dalam penelitian.

Sifat penelitian ini dapat dikategorikan dalam penelitian penjelasan atau *eksplanatory research*, yang mana tujuan menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis. Jadi pendekatan eksplanatif ditujukan untuk memberikan penjelasan tentang hubungan antar suatu fenomena untuk variabel terhadap variabel lain. Dengan dasar sudut pandang tersebut penelitian ini dilakukan.

3.2 Identifikasi variabel

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini ditetapkan dua variabel yaitu:

1. Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependen*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dari penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* yang disimbolkan dengan (Y).

2. Variabel Mediator

Variabel mediator adalah variabel yang menjadi perantara hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel mediator dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi

3. Variabel Bebas

Variabel bebas (*independen*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependen*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah iklim organisasi yang disimbolkan dengan (X).

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Variabel Terikat : *Organizational citizenship Behavior* (OCB)
- b. Variabel Mediator : Komitmen Organisasi
- c. Variabel Bebas : Iklim Organisasi

3.3 Definisi Operasional

3.3.1 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior adalah suatu bentuk perilaku sukarela pada individu yang dilakukan dalam keadaan sadar dan tanpa mengharapkan imbalan ataupun penghargaan untuk bekerja dan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi diluar pekerjaan formal yang diberikan dalam organisasi. *Organizational citizenship behavior* diungkap melalui aspek *altruism, conscientiousness, sportsmanships, courtesy* dan *civic virtue*. *Organizational citizenship behavior* diukur menggunakan jumlah skor pada skala *organizational citizenship behavior*. Dengan asumsi, semakin tinggi jumlah skor pada skala maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior*. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala maka semakin rendah *organizational citizenship behavior*.

3.3.2 **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi yaitu teridentifikasinya keinginan kuat anggota untuk mengikuti keseluruhan aktivitas organisasi dan penerimaan anggota organisasi terhadap sistem nilai dan tujuan di dalam organisasi. Komitmen organisasi diungkap dengan aspek *affective commitment, continuance commitment, normative commitment*. Komitmen organisasi diukur menggunakan jumlah skor pada skala komitmen organisasi. Dengan asumsi, semakin tinggi jumlah skor pada skala maka semakin tinggi komitmen organisasi. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala maka semakin rendah komitmen organisasi.

3.3.3 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap kualitas internal lingkungan organisasi selama beraktivitas untuk mencapainya tujuan organisasi dan iklim organisasi juga mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi. Iklim organisasi diungkap dengan aspek konformitas, tanggung jawab, standar, imbalan, kejelasan organisasi, dukungan dan kehangatan serta kepemimpinan. Iklim organisasi diukur menggunakan jumlah skor pada skala iklim organisasi. Dengan asumsi, semakin tinggi jumlah skor pada skala maka semakin positif iklim organisasi. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala maka semakin negatif iklim organisasi.

3.4 Populasi & Sampel

3.4.1 Populasi

Sugiyono (2016) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/ Subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Pos berjumlah 191 karyawan.

Tabel 3.1 Tabel Kantor Pos Medan

Nama Kantor	Alamat	Jumlah Karyawan
KCP Medan Paya Geli - 20352A	Jl. Binjai, Paya Geli, Kec. Sunggal, Kota Medan	1
KCP Medan Sei Agul - 20117A	Jl. Karya No.50, Sei Agul, Kec. Medan Bar., Kota Medan	2
KCU Medan - 20000	Jl. Bukit Barisan No.5, Kesawan, Kec. Medan Bar., Kota Medan	90
KCP Medan kampung Brau - 20158A	Jl. Alfalah No.28, Sitirejo II, Kec. Medan Amplas, Kota Medan	1
KCP Sunggal - 20352	Jl. Tahi Bonar Simatupang, Sunggal, Kec. Medan Sunggal, Kota Medan	2
KCP Medan Tanjung Sari - 20132A	Jl. Setia Budi No.555, Simpang Selayang, Kec. Medan Tuntungan, Kota Medan	1
KCP Belawan - 20411	Jl. Kapt R. Sulian Belawan, No. 173, Medan Belawan, Belawan I, Medan Kota Belawan	1
KCP Medan Tenggara Tujuh - 20228A	Jl. Medan Tenggara VII No.39, Medan Tenggara, Kec. Medan Denai, Kota Medan	1
KCP Medan Kampung Durian - 20235A	Jl. Pelita IV, Sidorame Bar. II, Kec. Medan Perjuangan	12
KCP Medan Gedung Johor - 20143A	Jl. Karya Jaya, Gedung Johor, Kec. Medan Johor, Kota Medan	2
KCP Medan Denai 20226A	Jl. Denai, No 113 Tegal Sari Mandala III	13
KCP Medan Helvetia 20124A	Jl. Flamboyan Raya No.40, Helvetia Tengah, Kec. Medan Helvetia, Kota Medan	16
KCP Medan Pasar Bengkok - 20233A	Sidorame Tim., Kec. Medan Perjuangan, Kota	1

	Medan	
KCP Medan Sungai Sikambang - 20123A	Jl. Gatot Subroto No.158, Sei Sikambang C. II, Kec. Medan Helvetia, Kota Medan	2
KCP Labuhan Deli 20254	Jl. Kol. Yos Sudarso No.45/34, Pekan Labuhan, Kec. Medan Labuhan, Kota Medan	7
LE Medan Suka Mulia 20151D1	Jl. Sudirman No.14, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan	1
KCP Medan Pulau Brayan - 20116A	Jl. Budi Kemuliaan, No. 1, Pulau Brayan Kota	2
KCP Medan Titipapan 20224A	Jl. KL Yos Sudarso No.KM. 11,5, Titi Papan, Kec. Medan Deli, Kota Medan	1
KCP Medan Baru 20154A	Jl. Iskandar Muda No.77, Babura, Kec. Medan Baru, Kota Medan	2
KCP Medan Singamangaraja 20217A	Jl. Pelangi, Sitirejo II, Kec. Medan Amplas, Kota Medan	2
KCP Medan Timbangd Deli - 20148A	Jl. Sisingamangaraja KM 7.5 No.138, Timbang Deli, Kec. Medan Amplas, Kota Medan	16
KCP Medan Thamrind- 20214A	Jl. Yose Rizal No.1, Sei Rengas I, Kec. Medan Kota, Kota Medan	1
Total		177

Sumber: Manajer SDM Kantor Pos Medan (Sucipto, 2022)

Tabel 3.2 Tabel Kantor Pos Deli Serdang

Nama Kantor	Alamat	Jumlah Karyawan
KCP Tembung - 20371	Jl. Bandar Setia No. 16 Medan, Kec. Percut Sei Tuan, Kabu paten Deli Serdang	2
KCP SPP Tanjung Morawa - 20362B1	Jl. besar medan No.km 22, Tj. Baru, Kec. Tj. Morawa, Kabupaten Deli Serdang	1
KCP Delitua - 20355	Jl. Besar Delitua No.18, Deli Tua Tim., Kec. Deli Tua, Kabupaten Deli Serdang	2
KCP Pancur Batu 20353	Jl. Letjend Jamin Ginting, Namo Riam, Pancur Batu, Kabupaten Deli Serdang	2
KCP Batangkuis - 20372	Jl. Medan - Batang Kuis, Bakaran Batu, Kec. Batang Kuis, Kabupaten Deli Serdang	2
KCP Namorambe 20356	Jl. Raya Namorambe, Kuta Tengah, Cinta Rakyat, Kec. Namorambe, Kabupaten Deli Serdang	2
KCP Bandar Baru 20357	Jl. Jamin Ginting, Sikeben, Kec. Sibolangit, Kabupaten Deli Serdang	2
KCP Tanjung Morawa 20362	Jl. Irian No.9, Bandar Labuhan, Kec. Tj. Morawa, Kabupaten Deli Serdang	1
Total		14

Sumber: Manajer SDM Kantor Pos Medan (Sucipto, 2022)

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Sampel yang diambil dari populasi haruslah yang benar- benar mewakili sehingga pengambilan sampel harus dilaksanakan dengan teknik- teknik tertentu agar mendapatkan hasil yang efektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Sampel dalam penelitian ini adalah 191 karyawan.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Teknik Total Sampling*. *Teknik total sampling* adalah teknik yang menjadikan seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Menurut Wijaya & Santoso (dalam Haryono, 2016) yang menyatakan syarat jumlah sampel yang harus dipenuhi jika menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM), maka jumlah sampel berkisar antara 100- 200 atau minimal lima kali jumlah indikator.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala. Skala adalah suatu daftar yang berisi pernyataan yang diberikan kepada subyek agar dapat mengungkapkan aspek- aspek psikologis yang ingin diketahui. Skala format yang digunakan disini adalah tipe skala *likert*. Skala *likert* adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono,2014).

Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan yaitu skala psikologi. Skala psikologi ini disusun melalui aspek-aspek *organizational citizenship behavior*, aspek-aspek komitmen organisasi dan aspek-aspek iklim organisasi. Alat ukur

psikologi dibuat dalam bentuk item- item pernyataan. Item pernyataan dalam alat ukur psikologi dibuat dalam dua kelompok item yaitu item yang berbentuk pernyataan yang positif atau *favorable* dan item yang berbentuk pernyataan negatif atau *unfavorable*.

Skala psikologi dalam penelitian ini bentuknya tertutup, tiap butir itemnya disediakan empat alternatif jawaban yaitu untuk item *favorable* berdasarkan skala *likert* adalah nilai 1 untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS), nilai 2 untuk jawaban tidak sesuai (TS), nilai 3 untuk jawaban sesuai (S), nilai 4 untuk jawaban sangat sesuai (SS). Sedangkan untuk item *unfavourable* nilai 1 untuk jawaban sangat sesuai (SS), nilai 2 untuk jawaban sesuai (S), nilai 3 untuk jawaban tidak sesuai(TS), nilai 4 untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS). Berikut penjelasan masing- masing skala :

3.6.1 Skala *Organizational Citizenship Behavior* Disusun Oleh Tentama & Subardjo (2016)

Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek- aspek *Organizational Citizenship Behavior* yang dikemukakan oleh Organ, dkk (2006) meliputi *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. Berdasarkan uji validitas, item- item pernyataan untuk variabel OCB dikatakan valid dengan nilai Chi Square (r) yang menghasilkan nilai 180,16 dengan p-value 0,131 ($p > 0,05$). Nilai reliabilitas skala OCB diperoleh hasil $CR = 0,94$ dan $VE = 0,43$ yang berarti bahwa skala OCB memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 3.3 Distribusi Item Skala *Organizational Citizenship Behavior* Sebelum Penelitian

No	Aspek	Indikator	Nomor Item		Jumlah
			<i>Favo</i>	<i>Unfavo</i>	
1	<i>Altruism</i>	a. Membantu tugas rekan kerja dalam bekerja b. Mengerjakan tugas rekan kerja yang tidak hadir	2, 12	7, 17	4
2	<i>Conscientiousness</i>	a. Ketaatan dan kepatuhan pada peraturan organisasi b. Melakukan pekerjaan diluar pekerjaan formal yang melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki organisasi	1, 11	6, 16	4
3	<i>Sportmanship</i>	a. Adanya toleransi terhadap kekurangan organisasi b. Menjaga nama baik organisasi	4, 14	9, 19	4
4	<i>Courtesy</i>	a. Mencegah timbulnya masalah yang terkait pekerjaan dengan rekan kerja b. Membantu memberikan saran kepada rekan kerja yang kesulitan terhadap masalah/tugas	5, 15	10, 20	4
5	<i>Civic virtue</i>	a. Terlibat dalam kegiatan organisasi b. Peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi	3, 13	8, 18	4
Total Item			10	10	20

Sumber : Tentama & Subardjo (2016)

3.6.2 Skala Komitmen Organisasi Disusun Oleh Widyowati (2016)

Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek- aspek komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen & Meyer (1990) meliputi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Berdasarkan uji validitas, item- item pernyataan untuk variabel komitmen organisasi dengan koefisien validitas bergerak dari 0,302 sampai dengan 0,657. Nilai reliabilitas skala komitmen organisasi pada aspek *affective commitment* diketahui koefisien alpha sebesar 0,69, *continuance commitment* diketahui koefisien alpha sebesar 0,68, dan *normative commitment* koefisien alpha sebesar 0,74, artinya skala komitmen organisasi sebagai alat ukur dinyatakan handal.

Tabel 3.4 Distribusi Item Skala Komitmen Organisasi Sebelum Penelitian

No.	Aspek	Indikator	Nomor Item		Total
			Favo	Unfavo	
1.	<i>Affective Commitment</i>	Adanya ikatan emosional	1,2,6	3,4,5	6
2.	<i>Continuance Commitment</i>	Keinginan kuat untuk tetap bertahan	6,7,8,9,10,11,12	-	6
3.	<i>Normative Commitment</i>	Kondisi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab	14,15,16,17,18	13	6
Total			14	4	18

Sumber : widyowati (2016)

3.6.3 Skala Iklim Organisasi Disusun Oleh Khairuddin (2017)

Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek- aspek iklim organisasi yang dikemukakan oleh Kolb dan Kulbin (1984) meliputi konformitas, tanggung jawab, standar, imbalan, kejelasan organisasi, dukungan dan kehangatan, dan kepemimpinan. Berdasarkan uji validitas, item- item pernyataan untuk variabel

iklim organisasi dikatakan valid dengan skor *Corrected Item-Total Correlation* (indeks daya beda) $> 0,3$; skor item valid bergerak dari $r_{bt} = 0.319$ sampai $r_{bt} = 0.794$. Nilai reliabilitas skala iklim organisasi sebesar Cronbach's Alpha = 0,931, artinya skala iklim organisasi sebagai alat ukur dinyatakan handal.

Tabel 3.5 Distribusi Item Skala Iklim Organisasi Sebelum Penelitian

No.	Aspek	Indikator	Nomor Item		Total
			Favo	Unfavo	
1	Konformitas	Perasaan yang sama diantara karyawan tentang aturan dan prosedur perusahaan	1, 2, 3	22, 23, 24	6
2	Tanggung Jawab	Menjalankan peran secara maksimal	4, 5, 6	25, 26, 27	6
3	Standar	Tertantang untuk mencapai standar yang ditentukan	7, 8, 9	28, 29, 30	6
4	Imbalan	Merasa pekerjaan dan imbalan sesuai	10, 11, 12	31, 32, 33	6
5	Kejelasan Organisasi	Perusahaan terorganisir dengan baik dan memiliki tujuan yang jelas	13, 14, 15	34, 35, 36	6
6	Dukungan dan Kehangatan	Hubungan yang baik antara karyawan dan perusahaan	16, 17, 18	37, 38, 39	6
7	Kepemimpinan	Keputusan pro karyawan dan pemimpin berkualitas	19, 20, 21	40, 41, 42	6
Total			21	21	42

Sumber : Khairuddin (2017)

3.7 Prosedur Penelitian

Adapun prosedur dalam penelitian ini yaitu langkah pertama, peneliti mendatangi pihak Bidang Sumber Daya Manusia Kantor Pos untuk berkoordinasi sebelum melakukan pengambilan data pada karyawan. Langkah kedua, peneliti memperkenalkan diri dan menerangkan maksud serta tujuan penelitian kepada subjek. Selanjutnya menanyakan kesediaan subjek untuk mengerjakan skala yang diberikan dalam hal ini peneliti memberikan penjelasan kepada subjek agar bersedia, dengan cara mengatakan bahwa hasil penelitian ini untuk tujuan ilmiah.

Langkah ketiga, peneliti memberikan *informed consent* dan penjelasan tentang cara pengerjaan skala, kemudian memberikan kesempatan subjek untuk menanyakan hal-hal yang belum jelas. Setelah dilakukan pengisian skala penelitian, maka langkah selanjutnya adalah memberikan skor atas jawaban yang diberikan subjek penelitian dengan langkah-langkah yaitu memberikan nomor urut subjek pada berkas *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi, dan skala iklim organisasi.

Setelah diketahui nilai masing-masing subjek untuk ketiga variabel tersebut, langkah berikutnya adalah memindahkan nilai yang diperoleh tiap subjek dari skala ke dalam program *microsoft excel*. Ini menjadi data induk penelitian, dimana yang menjadi variabel bebas (X) adalah iklim organisasi, komitmen organisasi sebagai variabel mediator dan variabel terikat (Y) adalah *organizational citizenship behavior*. Selanjutnya prosedur penelitian dilanjutkan dengan melakukan analisis data.

3.8 Uji Validitas dan Teknik analisis Data

3.8.1 Uji Validitas

Sugiyono (2014) menyatakan bahwa valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk menguji validitas pada masing-masing item, ialah dengan mengkorelasikan skor masing-masing butir dengan skor total yang merupakan jumlah masing-masing skor butir. Bila koefisien korelasinya sama ataupun diatas 0,30 maka item tersebut dinyatakan valid, namun bila nilai korelasinya kurang dari 0,30 maka item tersebut dinyatakan tidak valid.

Dalam penelitian ini Teknik yang digunakan untuk pengukuran validitas alat ukur penelitian ini adalah teknik *Corrected Item Total Correlation*. Validitas dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan bantuan *SPSS (Statistic Packages For Social Science)* versi 23.0 *for windows*.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2014) reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi jika pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Reliabilitas tes, merupakan tingkat konsistensi suatu tes, adalah sejauh mana tes dapat dipercaya untuk menghasilkan skor yang konsisten, relatif tidak berubah meskipun diteskan pada situasi yang berbeda.

Azwar (2012) menyatakan jika koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya, koefisien yang semakin rendah mendekati 0 berarti semakin rendah reliabilitasnya. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk pengukuran reliabilitas alat ukur penelitian ini adalah teknik *Alpha Cronbach*. reliabilitas dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan bantuan *SPSS (Statistic Packages For Social Science)* versi 23.0 *for windows*.

3.9 Teknik analisis Data

Analisis data penelitian ini direncanakan menggunakan analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial.

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi dan karakteristik jawaban responden untuk masing-masing konstruk atau variabel yang diteliti. Hasil Analisis deskriptif selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing konstruk atau variabel penelitian. Informasi yang diperoleh dari analisis deskriptif adalah *central tendency*, *dispersion*, *frequency distribution*, *percentable values* dan pemaparan grafik.

Sugiyono (2016) menyatakan bahwa dalam statistik deskriptif, cara-cara penyajian data antara lain melalui tabel biasa maupun distribusi frekuensi; grafik poligon maupun histogram, diagram lingkaran; piktogram; penjelasan kelompok melalui modus, median, mean, dan variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku.

3.9.2 Analisis Inferensial Statistik dengan Analisis SEM

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisis adalah konstruk eksogen yaitu iklim organisasi sebagai variabel X dan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Konstruk endogen yaitu *organizational citizenship behavior* sebagai variabel Y. Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang dilakukan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau Model Persamaan Struktural.

Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis data yang digunakan adalah *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan *software* JASP versi 16. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Metode SEM dapat digunakan untuk menganalisis penelitian yang memiliki beberapa variabel *independen* (*exogen*), *dependen* (*endogen*), moderating dan intervening secara partial dan simultan (Ghozali & Fuad).

Model kausal SEM menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural serta digunakan juga untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. SEM sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena keunggulannya, yaitu: 1) dapat membuat model dengan banyak variabel, 2) dapat meneliti variabel yang tidak dapat diukur langsung (*unobserved*), 3) dapat menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) untuk variabel yang teramati (*observed*), mengkonfirmasi teori sesuai data penelitian (*Confirmatory Factor Analysis*), 4) dapat menjawab berbagai masalah riset dalam suatu set analisis secara lebih sistematis dan komprehensif, 5) Lebih ilustratif, kokoh dan handal dibandingkan dengan model regresi ketika memodelkan interaksi, non linieritas, pengukuran *error*, korelasi *error term*, dan korelasi antar variabel laten *independen* berganda, 6) digunakan sebagai alternatif analisis jalur dan analisis data runtut waktu (*time series*) yang berbasis kovarian, 7) melakukan analisis faktor, jalur dan regresi, 8) mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks dan efek langsung

maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya, 9) memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dengan data.

Augusty (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk: (1) Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruksi/konsep/faktor; (2) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan (3) Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

SEM pada dasarnya merupakan suatu teknik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi yang dianalisis dengan menggunakan program SEM (*Structural Equation Modelling*). Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinasi.

Analisis SEM dalam penelitian ini menggunakan teknik dua tahap (*Two-Step Approach*). Tahap pertama adalah pengukuran variabel dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sehingga diperoleh konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang fit sehingga dapat diterima. Model CFA dapat diterima apabila memiliki kecocokan data model validitas dan reliabilitas yang

baik. Tahap kedua dari *two step approach* adalah melakukan pengukuran atau pengujian struktur *full model* SEM. Cara mendapatkan struktur *full model* SEM adalah dengan cara menggabungkan model CFA dari konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang sudah *fit* menjadi satu model keseluruhan (*hybrid model*) atau full model untuk diestimasi dan dianalisis. Model dikatakan bagus atau *fit* jika memenuhi uji kecocokan model secara keseluruhan (*Uji GOF*) serta evaluasi terhadap model struktur sehingga diperoleh model yang dapat diterima.

Tabel 3.6 Tabel Goodness-of-Fit Index

No	Goodness of fit index	Cut off Value (Nilai Batas)
1	X^2 chi square	$\leq \alpha.df$ (lebih kecil dari <i>Chi square table</i>)
2	Probability	$\geq 0,05$
3	GFI	$\geq 0,90$
4	AGFI	$\geq 0,90$
5	CFI	$\geq 0,95$
6	TLI	$\geq 0,95$
7	CMIN/DF	$\leq 2,0$
8	RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber: Haryono (2016)

3.9.3 Hipotesis Statistik

Pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai *t-value* dengan tingkat signifikan 0,05. Nilai *t-value* dalam program JASP versi 16 merupakan nilai *Critical Ratio* (CR). Analisis nilai CR dan nilai P (p-value) dari hasil pengolahan data yang diperoleh untuk kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang diisyaratkan, yaitu di atas $> 1,96$ untuk nilai CR dan di bawah $< 0,05$ untuk nilai P.

Untuk menganalisis secara simultan dalam JASP versi 16 digunakan kriteria nilai *Goodness of Fit Index* (GOFI) pada model gabungan yang sudah fit. Apabila nilai GOFI sudah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan maka dapat dikatakan hipotesis secara simultan diterima (Ghozali, 2011). Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Pembahasan pada pengujian hipotesis dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan simpulan dan saran- saran sehubungan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Pada bagian pertama akan dijabarkan simpulan dari penelitian ini dan pada bagian berikutnya akan dikenakan saran-saran yang dapat digunakan bagi para pihak terkait.

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, mengenai iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediasi komitmen organisasi (studi pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan). Setelah dilakukan pengujian hipotesis, maka dapat ditarik kesimpulan yang disesuaikan dengan tujuan penelitian.

1. Bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan kantor Pos Medan.
2. Bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan kantor Pos Medan.
3. Bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan kantor Pos Medan.
4. Bahwa komitmen organisasi signifikan memediasi pengaruh antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan kantor Pos Medan.

5.2 Saran

Berdasarkan dengan kesimpulan di atas, maka berikut dapat diberikan beberapa saran diantaranya:

1. Bagi Pihak Karyawan

Bagi pihak karyawan disarankan agar bisa mempertahankan *organizational citizenship behavior* yang dimilikinya dengan meningkatkan komitmen organisasi, dan melalui ikut serta membangun iklim organisasi yang positif, dengan cara karyawan bekerja sesuai yang sudah perusahaan berikan seperti kejelasan peran dengan kemampuan karyawan terhadap perusahaan. Kemudian karyawan juga mengikuti pengaturan organisasi yang ketat agar iklim organisasi positif sehingga *organizational citizenship behavior* yang dimiliki bisa lebih meningkat.

2. Bagi Pihak Perusahaan

Bagi pihak perusahaan disarankan agar ikut serta dalam mempertahankan *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan dengan memperhatikan iklim organisasi agar tetap positif dan terbentuk komitmen pada karyawan sehingga *organizational citizenship behavior* meningkat. Dengan cara meningkatkan kerja sama team antar karyawan seperti pelatihan *team building*, dan membantu pekerjaan rekan ketika pekerjaan sendiri sudah selesai.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Kepada peneliti berikutnya untuk proses prosedur pengambilan data disarankan secara langsung, *informed consent* diberikan secara langsung.
- b. Kepada peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti mengenai iklim organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* disarankan untuk meneliti faktor- faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pada karyawan di Kantor Pos Cabang yang berbeda atau perusahaan lain sehingga menunjukkan hasil yang berbeda.
- c. Kepada peneliti berikutnya disarankan untuk meneliti pada tingkat usia, pendidikan, *gender*, status karyawan, serta status pernikahan yang berbeda untuk kemudian dapat dibandingkan hasilnya dengan penelitian yang telah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty, F. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Allen, N. J., & Meyer J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal. The British Psychological Society*.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Aryanto, R. W., Astuti, E. S., & Kumadji, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja (Kajian pada Karyawan Koperasi Grup Cipta Sejahtera). *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis, 13(2)*, 24-29.
- Ayuni, A. Q., & Khoirunnisa, R. N. (2021). Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau Berdasarkan Masa Kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi, 8(1)*, 84-98.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas 4*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Brahmana, S. S., & Sofyandi, H. (2007). *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior di Utama. Laporan Penelitian. Universitas Widyatama*.
- Coetzee, M. 2005. *Employee Commitment*. University of Pretoria Etd.
- Cole, M.S., & Bruch, H. 2006. Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention. *Jurnal. Gallen: Switzerland*.
- Darmawati, A., & Hayati, L. N. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. *Jurnal Economia, 9(1)*, 10-17.
- Fanis, A. T., & Rahmi, F. (2017). Pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan bank x. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang), 7(1)*, 1-11.
- Felicia, A. (2017). Pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* di Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa, 5(2)*.
- Fitria, R. M., Dewi, R. S., & Febriana, S. K. T. (2015). Peranan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada perawat. *Jurnal Ecopsy, 2(1)*.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi kelima*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair dkk., 2014, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage.

- Haryono, S. 2016. *Metode Sem untuk Penelitian Manajemen dengan Amos Lisrel PLS* (Vol. 1). Jakarta Timur: Luxima Metro Media.
- Hasan, S. H., Herawati, H., & Lisnawati, L. (2022). Implementasi Psikologi Positif Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada PT Marwah Kesuma Bangsa. *Journal Of Economic Science (JECS)*, 8(1), 1-10.
- Hendrawan, A., & Sucahyawati, H. (2017). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan akademi maritim nusantara. In *Prosiding Seminar Nasional & Internasional* (Vol. 1, No. 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).
- Holloway, J.B. 2012. Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Journal. Regent University*
- Khairuddin, K. Gambaran Komitmen Organisasi Dan Perilaku Kewargaan Organisasi. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 10(1),161-166.
- Khairuddin, K. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 2(3), 554-560.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(1), 86-98.
- Kurniatami, Y. (2014). Hubungan Antara Kewpempimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Universitas Muhamadiyah Surakarta. Surakarta: Fakultas Psikologi, Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Kusumajati, D. A. (2014). *Organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan pada perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62-70.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (Eds.). (1984). *Organizational psychology: readings on human behavior in organizations*. Prentice Hall.
- Lubis, D. M. G. S. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan RS Pertamina Pangkalan Brandan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan K (J-P3K)*, 1(2), 109-118.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Will Companies, Inc.
- Ma'rufi, A. R., & Anam, C. (2019, November). Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. In *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan* (pp. 442-446).
- Minadaniati, L., & Waspodo, A.AWS. 2012. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Pada PT Tribus Swadaya*. Jurnal. Depok: Universitas Indonesia

- Muhdar, H. M. (2015). *Organizational citizenship behavior* perusahaan. Gorontalo: Sultan Amai Press IAIN Sultan Amai Gorontalo.
- Nio, S. R., Mariatin, E., & Novliadi, F. (2018). Perbedaan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditinjau dari Karakter Kepribadian Big-Five dan Tipe Komitmen Organisasi. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 9(1), 105-117.
- Oriza. 2016. Hubungan Antara Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Staf Kependidikan Universitas Islam Indonesia.
- Organ, D. W., Podsakof, P. M., and Mackenzie, S. B. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. California: Sage Publication.
- Pratama, A., & Kasmirudin, K. (2017). *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat (Studi Pada Perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru)* (Doctoral dissertation, Riau University)
- Prihatsanti, U., & Dewi, K. S. (2017). Hubungan antara iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada guru SD Negeri di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*.
- Supriyanto, S. A., & Masyhuri., M. (2010). Metodologi Riset Manajemen Sumber daya Manusia. Malang: UIN Maliki Press.
- Putra, M. K. M., & Djudiyah, D. (2019). Perbedaan tingkat *organizational citizenship behavior* (ocb) ditinjau dari tahap perkembangan karir karyawan PT Tirta Investama (AQUA) Pandaan. *Cognicia*, 7(1).
- Rahmawati, N., & Prasetyo, A. R. (2017). Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Petugas Pemasarakatan Kelas I Semarang. *Jurnal Empati*, 6(1), 317-32.
- Rajagukguk, T. (2017). Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Prestasi Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 124-137.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2013. *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Saraswati, K. D. A., & Hakim, G. R. U. (2019). Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang. *Jurnal Sains Psikologi*, 8(2), 238-247.
- Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Di PT. Cobra Dental Group Agora, 7(2).
- Schneider, B. Ehrhart, M.G., and Macey, W.H. 2013. *Organizational Climate and Culture*. Annual Review. San Diego California. San Diego State

University.

- Sloat, K. C. 1999. Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire Employees to be "Good Citizens"?. Professional Safety.
- Steers, R.M and Porter, R. W. 1983. Motivation and Work Behavior. New York: Mc Graw Hill.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. Bandung:Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Toulson, P., & Smith, M. (1994). The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. *Public Personnel Management*, 23(3), 453-468.
- Triningsih, E., & Salmah, W. 2000. Pengaruh Atribut Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Jurnal Psikologi.
- Widodo, T., & Qurniawati, R. S. (2016). Pengaruh kolektivisme, perceived consumer effectiveness, dan kepedulian lingkungan terhadap perilaku pembelian ramah lingkungan. *Among Makarti*, 8(2).
- Wirawan. 2013. Kepemimpinan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zahreni, S. Simarta, R. & Nainggolan, Y. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Ketertarikan Kerja Dan Organisasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Jurnal Magister Psikologi Uma. Vol. 13, No. 1. 34-43.



Lampiran 1. Data Penelitian

Data Penelitian *Organizational Citizenship Behavior*

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Jumlah	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	79
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	77
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	61
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	61
6	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	22
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	79
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	62
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	61
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
13	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	61
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
17	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	61
19	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
20	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
22	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62

23		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
24		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
25		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
26		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
27		4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
28		3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
29		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
30		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	62
31		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
32		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
33		4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
34		3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	62
35		4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
36		3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
37		4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
38		4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
39		4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
40		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	79
41		3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
42		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
43		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
44		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
45		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
46		4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	78
47		3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
48		4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79

49		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
50		4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	78
51		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
52		3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
53		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
54		3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	63
55		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
56		4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	76
57		4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	62
58		3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
59		4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
60		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	61
61		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
62		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
63		3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
64		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
65		1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
66		4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
67		4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
68		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
69		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
70		3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
71		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
72		3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
73		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
74		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60

75		3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
76		3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	63
77		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	61
78		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	63
79		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
80		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
81		4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
82		2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	38
83		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
84		4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
85		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	39
86		4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	78
87		3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	62
88		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	79
89		3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	62
90		4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
91		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	61
92		3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
93		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	79
94		3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	62
95		3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	62
96		3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
97		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
98		2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	24
99		2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39
100		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80

101		3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
102		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	77
103		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	62
104		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	77
105		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	61
106		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
107		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	78
108		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
109		2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39
110		4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
111		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	77
112		3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	62
113		3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
114		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
115		3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
116		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	77
117		3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
118		3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	62
119		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
120		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
121		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
122		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
123		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	78
124		3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	64
125		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
126		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60

127		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
128		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	79
129		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
130		4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
131		3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	62
132		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
133		4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
134		3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
135		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
136		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	79
137		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	62
138		3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
139		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
140		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	77
141		3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	63
142		4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
143		4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
144		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
145		4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
146		3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	62
147		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
148		4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
149		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
150		3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
151		3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	64
152		1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	24

153		3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	
154		4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	62
155		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	77
156		3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
157		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	77
158		4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
159		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
160		2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38
161		3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
162		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
163		4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
164		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	22	
165		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
166		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
167		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	62
168		3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
169		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	78
170		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	77
171		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	39
172		4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
173		4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
174		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
175		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	62	
176		1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38
177		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
178		3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62

179		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
180		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	79
181		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
182		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
183		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
184		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	79
185		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	62
186		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
187		3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	62
188		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	77
189		1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	23
190		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
191		4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	77



Data Penelitian Komitmen Organisasi

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Jumlah
1	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	67
2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	69
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	57
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
8	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	70
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
10	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
11	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	21
12	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	68
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	55
14	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	56
15	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
16	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	57
17	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	56
18	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	57
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36

24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
25	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
27	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	57
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	55
29	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	56
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	55
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	55
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	71
34	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
35	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
36	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
37	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	71
39	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	67
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	71
41	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	56
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	55
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	55
45	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	68
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	71
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	55
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	71
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72

50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
51	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	68
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
53	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	57
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	55
55	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	67
56	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	70
57	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	56
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	71
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
61	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	67
62	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
63	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
64	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	68
65	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
66	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	69
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
68	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
71	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	56
72	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	57
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	70
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	56

76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	55
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	55
78	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	56
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	71
80	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
81	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	71
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
86	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	69
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	55
88	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	56
90	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
91	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	56
92	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	57
93	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	67
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	55
95	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	58
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
98	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
100	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	68
101	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	56

102	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
104	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	70
105	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	56
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	55
107	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	68
108	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	70
109	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	38
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
111	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	56
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
114	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	65
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
116	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
117	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	55
118	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
119	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	56
120	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
121	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
123	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
124	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
125	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
126	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
127	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	22

128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	71
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	71
130	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	70
131	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	56
132	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
133	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	69
134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
135	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	57
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
137	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
138	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
139	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
140	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	69
141	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	56
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	71
143	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	66
144	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	57
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	70
146	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	55
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	56
150	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	56
151	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	55
152	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
153	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	56

154	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
155	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
156	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	55
157	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	70
158	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	70
159	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	56
160	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
161	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
162	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	57
163	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	71
164	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
165	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	56
166	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	70
167	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	57
168	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	56
169	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
171	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	71
173	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
174	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	57
175	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
176	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
177	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	56
178	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	57
179	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	68

180	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
181	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
182	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	70
183	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
184	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
185	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	57
186	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
187	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	56
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	71
189	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	20
190	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
191	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	68



Data Penelitian Iklim Organisasi

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	Jumlah				
1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	166		
2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	160	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	163	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	129	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	44	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	168	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	162	
9	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	129		
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	130
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	42	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	166	
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128
15	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	44	
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	126
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127
19	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	48		
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	129
21	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	79	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127	
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	82

52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	129		
53	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	130			
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	127		
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	166		
56	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	164		
57	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128		
58	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	131		
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	164		
60	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128		
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	165	
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128		
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	129		
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	165	
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	165		
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	167
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	164	
68	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	81	
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	164	
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	129	
71	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	124	
72	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127	
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	165
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128	
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	129	
76	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128	
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127	
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127
79	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	165
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127

81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	130		
82	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	82	
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	165		
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	162	
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	83	
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	162		
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128	
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	164	
89	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127	
90	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	166
91	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128	
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128	
93	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	165	
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128	
95	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127	
96	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	130		
97	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	163	
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	168	
99	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	81	
100	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	164	
101	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128		
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	166	
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128	
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	168	
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	126	
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128	
107	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	165	
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	163	

166	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	163		
167	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128	
168	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	130	
169	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	163		
170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	168	
171	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	168
172	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	163	
173	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	163	
174	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127	
175	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	126	
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	168	
177	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	130		
178	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128	
179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	168	
180	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	167	
181	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	129	
182	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	163	
183	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	164	
184	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	167	
185	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127	
186	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	124	
187	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127	
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	166	
189	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	168	
190	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	167	
191	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	164



Lampiran 2. Uji SEM

Parameter Estimates										
	label	est	se	z	p	CI (lower)	CI (upper)	std (lv)	std (all)	std (nox) group
IO	== IO1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.712	0.961	0.961
IO	== IO2	1.015	0.026	38.805	< .001	0.963	1.066	0.722	0.979	0.979
IO	== IO3	0.915	0.035	26.002	< .001	0.846	0.984	0.651	0.913	0.913
IO	== IO4	0.944	0.034	28.073	< .001	0.878	1.010	0.672	0.929	0.929
IO	== IO5	1.018	0.036	28.021	< .001	0.947	1.089	0.725	0.929	0.929
IO	== IO6	0.930	0.035	26.639	< .001	0.861	0.998	0.662	0.918	0.918
IO	== IO7	0.945	0.039	24.299	< .001	0.869	1.021	0.673	0.898	0.898
IO	== IO8	0.982	0.038	25.613	< .001	0.907	1.057	0.699	0.910	0.910
IO	== IO9	0.928	0.038	24.566	< .001	0.854	1.002	0.661	0.901	0.901
IO	== IO10	0.936	0.038	24.625	< .001	0.861	1.010	0.666	0.901	0.901
IO	== IO11	0.959	0.036	26.814	< .001	0.889	1.029	0.682	0.920	0.920
IO	== IO12	0.962	0.035	27.767	< .001	0.895	1.030	0.685	0.927	0.927
IO	== IO13	0.952	0.035	26.846	< .001	0.882	1.021	0.678	0.920	0.920
IO	== IO14	0.918	0.038	24.275	< .001	0.844	0.992	0.653	0.898	0.898
IO	== IO15	0.958	0.036	26.843	< .001	0.888	1.028	0.682	0.920	0.920
IO	== IO16	0.949	0.039	24.360	< .001	0.873	1.026	0.676	0.899	0.899
IO	== IO17	0.949	0.041	23.366	< .001	0.869	1.028	0.675	0.889	0.889
IO	== IO18	0.966	0.036	26.823	< .001	0.895	1.037	0.688	0.920	0.920
IO	== IO19	0.950	0.038	25.039	< .001	0.876	1.025	0.677	0.905	0.905
IO	== IO20	0.973	0.033	29.365	< .001	0.908	1.038	0.693	0.937	0.937
IO	== IO21	0.960	0.036	26.523	< .001	0.889	1.031	0.683	0.918	0.918
IO	== IO22	0.934	0.037	25.038	< .001	0.861	1.007	0.665	0.905	0.905
IO	== IO23	0.978	0.039	24.974	< .001	0.901	1.055	0.696	0.904	0.904
IO	== IO24	0.916	0.034	26.870	< .001	0.850	0.983	0.652	0.920	0.920
IO	== IO25	0.959	0.036	26.819	< .001	0.889	1.029	0.682	0.920	0.920
IO	== IO26	0.923	0.039	23.407	< .001	0.846	1.001	0.657	0.889	0.889
IO	== IO27	0.958	0.035	27.618	< .001	0.890	1.026	0.682	0.926	0.926
IO	== IO28	0.963	0.033	28.996	< .001	0.898	1.028	0.686	0.935	0.935
IO	== IO29	0.962	0.035	27.688	< .001	0.894	1.030	0.685	0.926	0.926
IO	== IO30	0.945	0.037	25.835	< .001	0.874	1.017	0.673	0.912	0.912
IO	== IO31	0.954	0.037	25.541	< .001	0.881	1.027	0.679	0.909	0.909
IO	== IO32	0.964	0.035	27.257	< .001	0.895	1.033	0.686	0.923	0.923
IO	== IO33	0.956	0.035	27.098	< .001	0.886	1.025	0.680	0.922	0.922
IO	== IO34	0.931	0.037	25.330	< .001	0.859	1.003	0.663	0.908	0.908
IO	== IO35	0.953	0.036	26.582	< .001	0.883	1.024	0.679	0.918	0.918
IO	== IO36	0.970	0.033	29.751	< .001	0.906	1.034	0.691	0.940	0.940
IO	== IO37	0.956	0.035	27.128	< .001	0.887	1.025	0.680	0.922	0.922
IO	== IO38	0.974	0.035	27.641	< .001	0.905	1.043	0.694	0.926	0.926
IO	== IO39	0.947	0.034	27.675	< .001	0.880	1.014	0.674	0.926	0.926
IO	== IO40	0.968	0.036	26.643	< .001	0.897	1.040	0.689	0.918	0.918
IO	== IO41	0.967	0.033	28.921	< .001	0.901	1.032	0.688	0.935	0.935
IO	== IO42	0.962	0.031	30.553	< .001	0.900	1.023	0.685	0.944	0.944
KO	== KO1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.669	0.930	0.930
KO	== KO2	0.964	0.047	20.641	< .001	0.872	1.055	0.644	0.882	0.882
KO	== KO3	0.883	0.047	18.793	< .001	0.791	0.975	0.590	0.852	0.852
KO	== KO4	0.996	0.045	22.299	< .001	0.909	1.084	0.666	0.905	0.905
KO	== KO5	0.890	0.047	18.897	< .001	0.798	0.983	0.595	0.854	0.854
KO	== KO6	0.982	0.046	21.326	< .001	0.892	1.073	0.657	0.892	0.892
KO	== KO7	0.893	0.048	18.519	< .001	0.799	0.988	0.597	0.848	0.848
KO	== KO8	0.962	0.043	22.209	< .001	0.877	1.047	0.643	0.904	0.904
KO	== KO9	0.995	0.046	21.803	< .001	0.906	1.085	0.665	0.898	0.898
KO	== KO10	0.971	0.047	20.472	< .001	0.878	1.064	0.649	0.880	0.880
KO	== KO11	0.998	0.044	22.791	< .001	0.912	1.084	0.667	0.911	0.911
KO	== KO12	0.954	0.044	21.631	< .001	0.868	1.040	0.638	0.896	0.896

Parameter Estimates

	label	est	se	z	p	CI (lower)	CI (upper)	std (lv)	std (all)	std (nox)	group
KO	== KO13	0.987	0.046	21.513	<.001	0.897	1.077	0.660	0.895	0.895	
KO	== KO14	0.985	0.047	20.995	<.001	0.893	1.077	0.658	0.887	0.887	
KO	== KO15	0.984	0.047	21.070	<.001	0.893	1.076	0.658	0.888	0.888	
KO	== KO16	0.944	0.050	19.011	<.001	0.847	1.042	0.631	0.856	0.856	
KO	== KO17	0.973	0.047	20.607	<.001	0.880	1.066	0.651	0.882	0.882	
KO	== KO18	0.987	0.046	21.623	<.001	0.897	1.076	0.660	0.896	0.896	
OCB	== OCB1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.680	0.915	0.915	
OCB	== OCB2	0.989	0.046	21.412	<.001	0.898	1.079	0.672	0.906	0.906	
OCB	== OCB3	1.026	0.045	22.782	<.001	0.938	1.114	0.698	0.925	0.925	
OCB	== OCB4	0.965	0.045	21.308	<.001	0.876	1.053	0.656	0.905	0.905	
OCB	== OCB5	0.988	0.046	21.583	<.001	0.898	1.078	0.672	0.909	0.909	
OCB	== OCB6	0.997	0.047	21.010	<.001	0.904	1.090	0.678	0.900	0.900	
OCB	== OCB7	0.968	0.046	20.875	<.001	0.877	1.059	0.658	0.898	0.898	
OCB	== OCB8	0.975	0.044	22.160	<.001	0.889	1.061	0.663	0.917	0.917	
OCB	== OCB9	1.001	0.046	21.904	<.001	0.912	1.091	0.681	0.913	0.913	
OCB	== OCB10	0.978	0.045	21.849	<.001	0.890	1.066	0.665	0.912	0.912	
OCB	== OCB11	0.998	0.046	21.919	<.001	0.909	1.088	0.679	0.913	0.913	
OCB	== OCB12	0.993	0.048	20.569	<.001	0.899	1.088	0.676	0.894	0.894	
OCB	== OCB13	0.955	0.046	20.693	<.001	0.864	1.045	0.649	0.896	0.896	
OCB	== OCB14	0.987	0.047	21.175	<.001	0.895	1.078	0.671	0.903	0.903	
OCB	== OCB15	0.956	0.045	21.343	<.001	0.868	1.044	0.650	0.905	0.905	
OCB	== OCB16	0.999	0.044	22.477	<.001	0.912	1.086	0.679	0.921	0.921	
OCB	== OCB17	1.015	0.043	23.791	<.001	0.931	1.098	0.690	0.937	0.937	
OCB	== OCB18	0.995	0.046	21.587	<.001	0.905	1.085	0.677	0.909	0.909	
OCB	== OCB19	0.941	0.045	21.021	<.001	0.853	1.028	0.640	0.901	0.901	
OCB	== OCB20	1.015	0.042	24.000	<.001	0.932	1.098	0.690	0.939	0.939	
KO	~ IO a	0.478	0.061	7.786	<.001	0.358	0.599	0.509	0.509	0.509	
OCB	~ IO	0.346	0.067	5.180	<.001	0.215	0.477	0.362	0.362	0.362	
OCB	~ KO b	0.327	0.071	4.576	<.001	0.187	0.467	0.321	0.321	0.321	
IO1	~~ IO1	0.042	0.004	9.304	<.001	0.033	0.051	0.042	0.076	0.076	
IO2	~~ IO2	0.023	0.003	8.890	<.001	0.018	0.028	0.023	0.042	0.042	
IO3	~~ IO3	0.084	0.009	9.578	<.001	0.067	0.102	0.084	0.166	0.166	
IO4	~~ IO4	0.072	0.008	9.529	<.001	0.057	0.087	0.072	0.137	0.137	
IO5	~~ IO5	0.084	0.009	9.531	<.001	0.067	0.101	0.084	0.138	0.138	
IO6	~~ IO6	0.081	0.008	9.564	<.001	0.065	0.098	0.081	0.157	0.157	
IO7	~~ IO7	0.108	0.011	9.611	<.001	0.086	0.131	0.108	0.193	0.193	
IO8	~~ IO8	0.101	0.011	9.586	<.001	0.081	0.122	0.101	0.172	0.172	
IO9	~~ IO9	0.102	0.011	9.607	<.001	0.081	0.122	0.102	0.189	0.189	
IO10	~~ IO10	0.103	0.011	9.605	<.001	0.082	0.124	0.103	0.188	0.188	
IO11	~~ IO11	0.085	0.009	9.560	<.001	0.067	0.102	0.085	0.154	0.154	
IO12	~~ IO12	0.077	0.008	9.537	<.001	0.061	0.093	0.077	0.141	0.141	
IO13	~~ IO13	0.083	0.009	9.560	<.001	0.066	0.100	0.083	0.154	0.154	
IO14	~~ IO14	0.103	0.011	9.612	<.001	0.082	0.124	0.103	0.194	0.194	
IO15	~~ IO15	0.084	0.009	9.560	<.001	0.067	0.102	0.084	0.154	0.154	
IO16	~~ IO16	0.109	0.011	9.610	<.001	0.087	0.131	0.109	0.192	0.192	
IO17	~~ IO17	0.121	0.013	9.627	<.001	0.097	0.146	0.121	0.210	0.210	
IO18	~~ IO18	0.086	0.009	9.560	<.001	0.068	0.104	0.086	0.154	0.154	
IO19	~~ IO19	0.101	0.011	9.598	<.001	0.080	0.122	0.101	0.181	0.181	
IO20	~~ IO20	0.066	0.007	9.493	<.001	0.053	0.080	0.066	0.121	0.121	
IO21	~~ IO21	0.088	0.009	9.567	<.001	0.070	0.106	0.088	0.158	0.158	
IO22	~~ IO22	0.098	0.010	9.598	<.001	0.078	0.118	0.098	0.181	0.181	
IO23	~~ IO23	0.108	0.011	9.599	<.001	0.086	0.130	0.108	0.182	0.182	
IO24	~~ IO24	0.077	0.008	9.559	<.001	0.061	0.093	0.077	0.153	0.153	
IO25	~~ IO25	0.085	0.009	9.560	<.001	0.067	0.102	0.085	0.154	0.154	
IO26	~~ IO26	0.114	0.012	9.627	<.001	0.091	0.138	0.114	0.209	0.209	
IO27	~~ IO27	0.078	0.008	9.541	<.001	0.062	0.093	0.078	0.143	0.143	
IO28	~~ IO28	0.068	0.007	9.504	<.001	0.054	0.082	0.068	0.126	0.126	
IO29	~~ IO29	0.078	0.008	9.539	<.001	0.062	0.094	0.078	0.142	0.142	

Parameter Estimates

	label	est	se	z	p	CI (lower)	CI (upper)	std (lv)	std (all)	std (nox)	group
IO30	~~ IO30	0.092	0.010	9.582	<.001	0.073	0.110	0.092	0.168	0.168	
IO31	~~ IO31	0.096	0.010	9.588	<.001	0.077	0.116	0.096	0.173	0.173	
IO32	~~ IO32	0.082	0.009	9.550	<.001	0.065	0.098	0.082	0.148	0.148	
IO33	~~ IO33	0.082	0.009	9.554	<.001	0.065	0.098	0.082	0.150	0.150	
IO34	~~ IO34	0.094	0.010	9.592	<.001	0.075	0.113	0.094	0.176	0.176	
IO35	~~ IO35	0.086	0.009	9.566	<.001	0.068	0.104	0.086	0.157	0.157	
IO36	~~ IO36	0.063	0.007	9.481	<.001	0.050	0.076	0.063	0.117	0.117	
IO37	~~ IO37	0.081	0.009	9.553	<.001	0.065	0.098	0.081	0.150	0.150	
IO38	~~ IO38	0.080	0.008	9.540	<.001	0.064	0.097	0.080	0.143	0.143	
IO39	~~ IO39	0.075	0.008	9.540	<.001	0.060	0.091	0.075	0.142	0.142	
IO40	~~ IO40	0.088	0.009	9.564	<.001	0.070	0.106	0.088	0.156	0.156	
IO41	~~ IO41	0.069	0.007	9.506	<.001	0.054	0.083	0.069	0.127	0.127	
IO42	~~ IO42	0.057	0.006	9.454	<.001	0.045	0.069	0.057	0.108	0.108	
KO1	~~ KO1	0.070	0.008	8.870	<.001	0.054	0.085	0.070	0.135	0.135	
KO2	~~ KO2	0.118	0.013	9.278	<.001	0.093	0.143	0.118	0.222	0.222	
KO3	~~ KO3	0.131	0.014	9.398	<.001	0.104	0.158	0.131	0.273	0.273	
KO4	~~ KO4	0.098	0.011	9.137	<.001	0.077	0.119	0.098	0.181	0.181	
KO5	~~ KO5	0.131	0.014	9.392	<.001	0.104	0.159	0.131	0.270	0.270	
KO6	~~ KO6	0.111	0.012	9.224	<.001	0.087	0.134	0.111	0.204	0.204	
KO7	~~ KO7	0.140	0.015	9.413	<.001	0.111	0.169	0.140	0.282	0.282	
KO8	~~ KO8	0.093	0.010	9.145	<.001	0.073	0.113	0.093	0.183	0.183	
KO9	~~ KO9	0.106	0.012	9.183	<.001	0.083	0.128	0.106	0.193	0.193	
KO10	~~ KO10	0.123	0.013	9.290	<.001	0.097	0.149	0.123	0.226	0.226	
KO11	~~ KO11	0.091	0.010	9.086	<.001	0.072	0.111	0.091	0.170	0.170	
KO12	~~ KO12	0.100	0.011	9.198	<.001	0.079	0.121	0.100	0.197	0.197	
KO13	~~ KO13	0.109	0.012	9.208	<.001	0.086	0.132	0.109	0.200	0.200	
KO14	~~ KO14	0.117	0.013	9.251	<.001	0.092	0.142	0.117	0.213	0.213	
KO15	~~ KO15	0.116	0.013	9.245	<.001	0.091	0.140	0.116	0.211	0.211	
KO16	~~ KO16	0.145	0.015	9.386	<.001	0.115	0.175	0.145	0.267	0.267	
KO17	~~ KO17	0.121	0.013	9.281	<.001	0.096	0.147	0.121	0.223	0.223	
KO18	~~ KO18	0.107	0.012	9.199	<.001	0.084	0.130	0.107	0.197	0.197	
OCB1	~~ OCB1	0.090	0.010	9.271	<.001	0.071	0.109	0.090	0.163	0.163	
OCB2	~~ OCB2	0.098	0.011	9.325	<.001	0.078	0.119	0.098	0.179	0.179	
OCB3	~~ OCB3	0.083	0.009	9.197	<.001	0.065	0.100	0.083	0.145	0.145	
OCB4	~~ OCB4	0.095	0.010	9.333	<.001	0.075	0.115	0.095	0.181	0.181	
OCB5	~~ OCB5	0.095	0.010	9.311	<.001	0.075	0.115	0.095	0.174	0.174	
OCB6	~~ OCB6	0.107	0.011	9.355	<.001	0.085	0.130	0.107	0.189	0.189	
OCB7	~~ OCB7	0.104	0.011	9.365	<.001	0.082	0.125	0.104	0.193	0.193	
OCB8	~~ OCB8	0.084	0.009	9.260	<.001	0.066	0.101	0.084	0.160	0.160	
OCB9	~~ OCB9	0.092	0.010	9.283	<.001	0.073	0.112	0.092	0.166	0.166	
OCB10	~~ OCB10	0.089	0.010	9.288	<.001	0.070	0.108	0.089	0.168	0.168	
OCB11	~~ OCB11	0.092	0.010	9.282	<.001	0.072	0.111	0.092	0.166	0.166	
OCB12	~~ OCB12	0.115	0.012	9.386	<.001	0.091	0.139	0.115	0.201	0.201	
OCB13	~~ OCB13	0.104	0.011	9.378	<.001	0.082	0.126	0.104	0.198	0.198	
OCB14	~~ OCB14	0.102	0.011	9.343	<.001	0.081	0.124	0.102	0.185	0.185	
OCB15	~~ OCB15	0.093	0.010	9.330	<.001	0.074	0.113	0.093	0.180	0.180	
OCB16	~~ OCB16	0.083	0.009	9.229	<.001	0.065	0.100	0.083	0.152	0.152	
OCB17	~~ OCB17	0.066	0.007	9.072	<.001	0.052	0.081	0.066	0.122	0.122	
OCB18	~~ OCB18	0.097	0.010	9.310	<.001	0.076	0.117	0.097	0.174	0.174	
OCB19	~~ OCB19	0.095	0.010	9.354	<.001	0.075	0.115	0.095	0.189	0.189	
OCB20	~~ OCB20	0.064	0.007	9.041	<.001	0.050	0.077	0.064	0.118	0.118	
IO	~~ IO	0.507	0.056	9.051	<.001	0.397	0.616	1.000	1.000	1.000	
KO	~~ KO	0.331	0.039	8.471	<.001	0.255	0.408	0.741	0.741	0.741	
OCB	~~ OCB	0.299	0.036	8.228	<.001	0.228	0.370	0.647	0.647	0.647	
mediasi	:= a*b	mediasi	0.156	0.039	3.996	<.001	0.080	0.233	0.164	0.164	

Model test baseline model

	Model
Minimum Function Test Statistic	6.555
χ^2	2504.117
Degrees of freedom	3077.000
p	1.000

User model versus baseline model

	Model
Comparative Fit Index (CFI)	1.000
Tucker-Lewis Index (TLI)	1.024
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	1.024
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.908
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.884
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.906
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	1.024
Relative Noncentrality Index (RNI)	1.024

Root Mean Square Error of Approximation

	Model
RMSEA	0.000
Upper 90% CI	0.000
Lower 90% CI	0.000
p-value RMSEA \leq 0.05	1.000

Standardized Root Mean Square Residual

	Model
RMR	0.011
RMR (No Mean)	0.011
SRMR	0.020

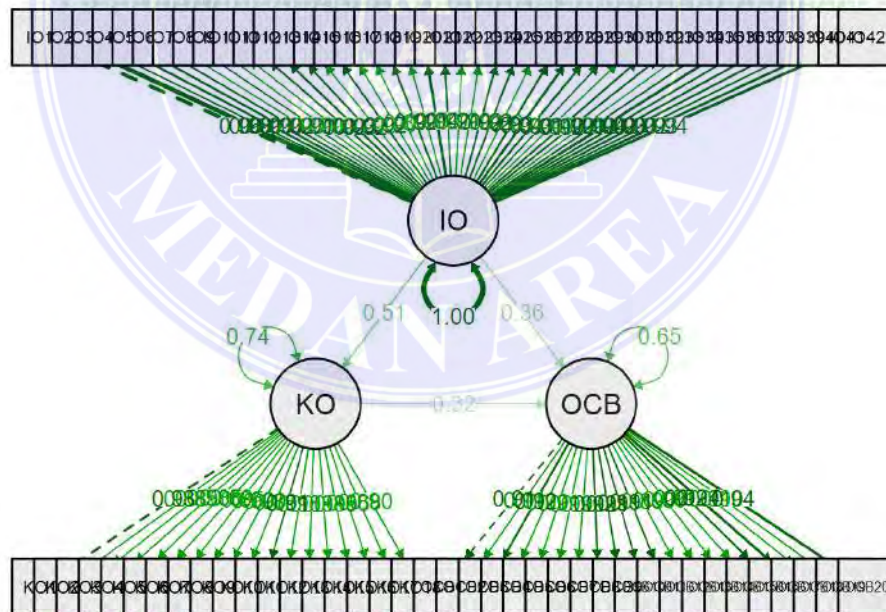
R-Squared

Variable	R²
IO1	0.924
IO2	0.958
IO3	0.834
IO4	0.863
IO5	0.862
IO6	0.843
IO7	0.807
IO8	0.828
IO9	0.811
IO10	0.812
IO11	0.846
IO12	0.859

R-Squared	
Variable	R²
IO13	0.846
IO14	0.806
IO15	0.846
IO16	0.808
IO17	0.790
IO18	0.846
IO19	0.819
IO20	0.879
IO21	0.842
IO22	0.819
IO23	0.818
IO24	0.847
IO25	0.846
IO26	0.791
IO27	0.857
IO28	0.874
IO29	0.858
IO30	0.832
IO31	0.827
IO32	0.852
IO33	0.850
IO34	0.824
IO35	0.843
IO36	0.883
IO37	0.850
IO38	0.857
IO39	0.858
IO40	0.844
IO41	0.873
IO42	0.892
KO1	0.865
KO2	0.778
KO3	0.727
KO4	0.819
KO5	0.730
KO6	0.796
KO7	0.718
KO8	0.817
KO9	0.807
KO10	0.774
KO11	0.830
KO12	0.803
KO13	0.800
KO14	0.787
KO15	0.789
KO16	0.733
KO17	0.777
KO18	0.803
OCB1	0.837
OCB2	0.821
OCB3	0.855
OCB4	0.819

R-Squared	
Variable	R ²
OCB5	0.826
OCB6	0.811
OCB7	0.807
OCB8	0.840
OCB9	0.834
OCB10	0.832
OCB11	0.834
OCB12	0.799
OCB13	0.802
OCB14	0.815
OCB15	0.820
OCB16	0.848
OCB17	0.878
OCB18	0.826
OCB19	0.811
OCB20	0.882
KO	0.259
OCB	0.353

Path Diagram





Lampiran 3. Kategorisasi

Variabel Iklim Organisasi

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
138.55	824.848	28.720	42

Variabel Komitmen Organisasi

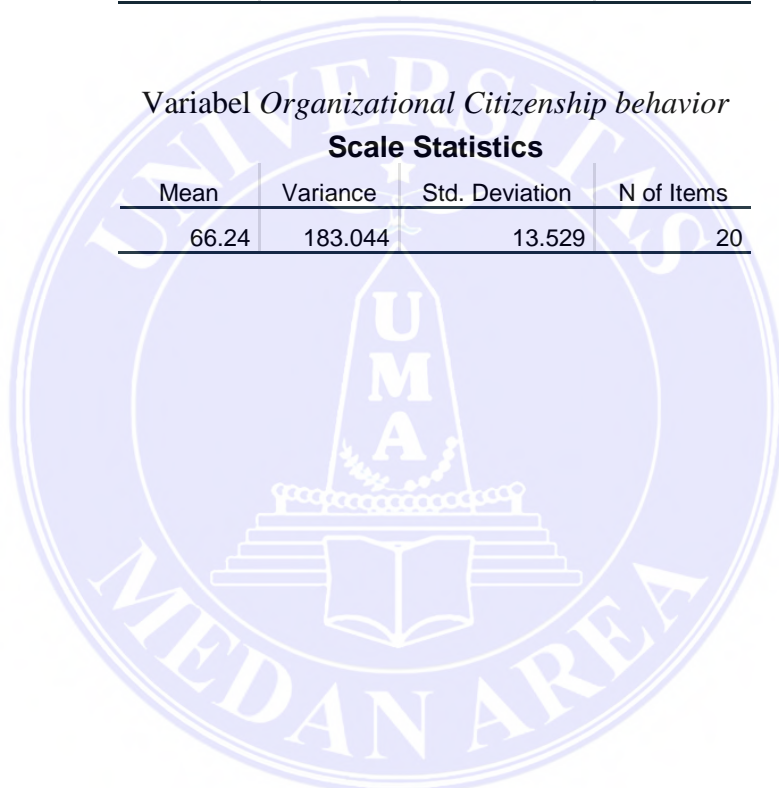
Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
59.53	137.324	11.719	18

Variabel *Organizational Citizenship behavior*

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
66.24	183.044	13.529	20





LAMPIRAN
ALAT UKUR PENELITIAN

Lampiran 4. Skala Penelitian

INFORMED CONSENT

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Program Studi Psikologi Universitas Medan Area yang bernama Riska Fadhilah. Saat ini, saya sedang melakukan tugas akhir (tesis) untuk mengetahui persepsi para karyawan terkait kehidupan kerjanya.

Terdapat 3 (tiga) macam skala dalam penelitian ini sebagai alat perolehan data dengan masing-masing item/ butir pernyataan di dalamnya. Skala 1 memiliki 20 item pernyataan, skala 2 memiliki 18 item pernyataan dan skala 3 memiliki 42 item pernyataan (total seluruhnya adalah 80 item pernyataan). Estimasi waktu yang dibutuhkan dalam mengisi skala tersebut adalah 15 hingga 20 menit.

Jumlah karyawan selaku responden dibutuhkan sebanyak 190 orang yang terdiri dari seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero). Oleh karena itu, saudara diminta kesediaan untuk ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Keseluruhan data dalam penelitian ini akan diolah hanya untuk kepentingan penelitian dan akan saya jamin kerahasiaannya. Peneliti akan menyediakan alat tulis (pulpen) sebagai manfaat yang bisa saudara dapatkan dan adapun resiko yang mungkin saudara terima adalah sedikit rasa letih dalam mengisi skala penelitian.

Saudara diberikan kesempatan untuk menanyakan hal yang belum jelas sehubungan dengan penelitian ini. Bila sewaktu-waktu saudara membutuhkan keterangan lebih lanjut, dapat menghubungi:

1. Dr. Rahmi Lubis, M. Psi, Psi: 0821- 7712- 8003.
2. Riska Fadhilah: 0823- 6205- 5017.

LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPASI SUBJEK PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan persetujuan untuk dapat ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang terkait dengan persepsi para karyawan terhadap kehidupan kerjanya. Saya menyatakan bahwa keikutsertaan saya dalam penelitian ini saya lakukan secara sukarela atau tanpa paksaan dari pihak manapun.

Saya juga memperkenalkan kepada peneliti untuk menggunakan data-data yang saya berikan untuk dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian. Saya menyadari dan memahami bahwa data yang saya berikan dan yang akan digunakan memuat informasi-informasi yang jelas tentang diri saya. Walaupun demikian, berbagai informasi tersebut hanya saya izinkan untuk diketahui oleh peneliti.

Sebagai responden dalam penelitian ini, saya menyetujui untuk mengisi skala yang diberikan peneliti. Bila dikemudian hari diperlukan wawancara, saya juga memperkenalkan peneliti untuk memakai alat bantu perekam untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang tidak lengkap yang akan digunakan dalam menganalisis penelitian tersebut.

Medan, 05 Desember 2022

Peneliti

Subjek

PETUNJUK Pengerjaan Skala

1. Tulislah identitas terlebih dahulu pada kolom identitas yang telah disediakan secara lengkap dan jelas.
2. Bacalah setiap pernyataan dengan seksama sebelum anda memilih jawaban.
3. Pilihlah satu dari jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda. Pilihlah jawaban yang tersedia yaitu:
 - **SS** (Sangat Sesuai), apabila anda sangat sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - **S** (Sesuai), apabila anda sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - **TS** (Tidak Sesuai), apabila anda tidak sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - **STS** (Sangat Tidak sesuai), apabila anda sangat tidak sesuai dengan pernyataan tersebut.
4. Apabila anda ingin mengubah jawaban, anda dapat memberikan tanda *check list* yang baru pada jawaban yang anda kehendaki, dan jawaban sebelumnya dicoret.

Contoh:

NO	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Tuntutan tugas membuat saya mengantuk dalam bekerja		✓		✗

5. Skala ini bukan tes, sehingga setiap orang bisa mempunyai jawaban yang berbeda. Tidak ada jawaban salah atau benar karena jawaban anda adalah sesuai dengan kondisi diri anda sebenarnya.
6. Semua jawaban hanya digunakan untuk keperluan penelitian karya ilmiah.

Selamat Mengerjakan & Terimakasih

IDENTITAS DIRI

Nama/ Inisial :
Usia :
Jenjang Pendidikan :
Jenis Kelamin :
Status Perkawinan :
Status Karyawan : Tetap/ Kontrak (*Coret yang tidak perlu)
Lama Bekerja :
Bagian/ Divisi :



Skala A

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Bersedia menjalankan tugas sesuai standar operasional yang ditetapkan.				
2.	Meluangkan waktu membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.				
3.	Bekerjasama dalam kegiatan-kegiatan organisasi.				
4.	Memaklumi minimalnya fasilitas-fasilitas yang diberikan organisasi.				
5.	Menyelesaikan tugas dengan sebaik baiknya agar tidak membebani rekan kerja.				
6.	Merasa dirugikan dengan peraturan yang diterapkan organisasi.				
7.	Hanya memikirkan pekerjaan sendiri agar cepat selesai.				
8.	Merasa kehilangan banyak waktu dan tenaga ketika dilibatkan dalam berbagai kegiatan organisasi.				
9.	Mengeluh tentang pekerjaan.				
10.	Membiarkan rekan kerja bekerja sendirian dalam tim.				
11.	Bersedia bekerja lembur ketika diperlukan.				
12.	Bersedia menggantikan tugas rekan kerja yang berhalangan hadir.				
13.	Bekerja demi kepentingan organisasi.				
14.	Membicarakan hal-hal yang positif mengenai organisasi.				
15.	Memberikan saran kepada rekan kerja yang melakukan kesalahan dalam bekerja				
16.	Menolak pekerjaan yang tidak tercantum dalam <i>job description</i> .				
17.	Merasa dirugikan ketika salah satu anggota tim kerja tidak hadir.				
18.	Tidak peduli dengan kemajuan organisasi.				
19.	Menolak untuk mewakili organisasi dalam berbagai kegiatan.				
20.	Merasa rugi bila harus berbagi informasi dengan rekan kerja.				

SkalaB

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya akan sangat senang berkarir sepanjang hidup saya dalam organisasi ini.				
2	Saya benar- benar merasakan bahwa masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri.				
3	Saya tidak punya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya.				
4	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini.				
5	Saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga organisasi saya.				
6	Organisasi ini sangat berarti secara pribadi bagi saya.				
7	Saat ini, tetap tinggal dalam organisasi adalah masalah kebutuhan bukan masalah keinginan.				
8	Sulit sekali bagi saya untuk meninggalkan organisasi saya sekarang ini, meskipun saya menginginkannya.				
9	Terlalu banyak hal dalam kehidupan saya yang akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi ini sekarang.				
10	Saya merasa bahwa saya memiliki pilihan terlalu sedikit untuk memikirkan keluar dari organisasi ini.				
11	Seandainya saya sudah tidak terlalu banyak mengorbankan diri saya di dalam organisasi ini, saya akan mempertimbangkan pekerjaan yang lain.				
12	Salah satu dari konsekuensi- konsekuensi negatif untuk meninggalkan organisasi ini adalah keterbatasan alternative pekerjaan lain yang tersedia.				
13	Saya tidak merasa berkewajiban untuk tetap bersama atasan saya yang sekarang.				
14	Saya rasa adalah tidak tepat untuk meninggalkan organisasi sekarang, sekalipun hal itu menguntungkan bagi saya.				
15	Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi saya sekarang.				
16	Organisasi ini layak menerima loyalitas saya.				
17	Saya tidak akan meninggalkan organisasi saya				

	sekarang karena saya merasa punya suatu tanggung jawab yang tinggi terhadap orang-orang di dalamnya .				
18	Saya banyak sekali berhutang budi kepada organisasi saya.				

Skala C

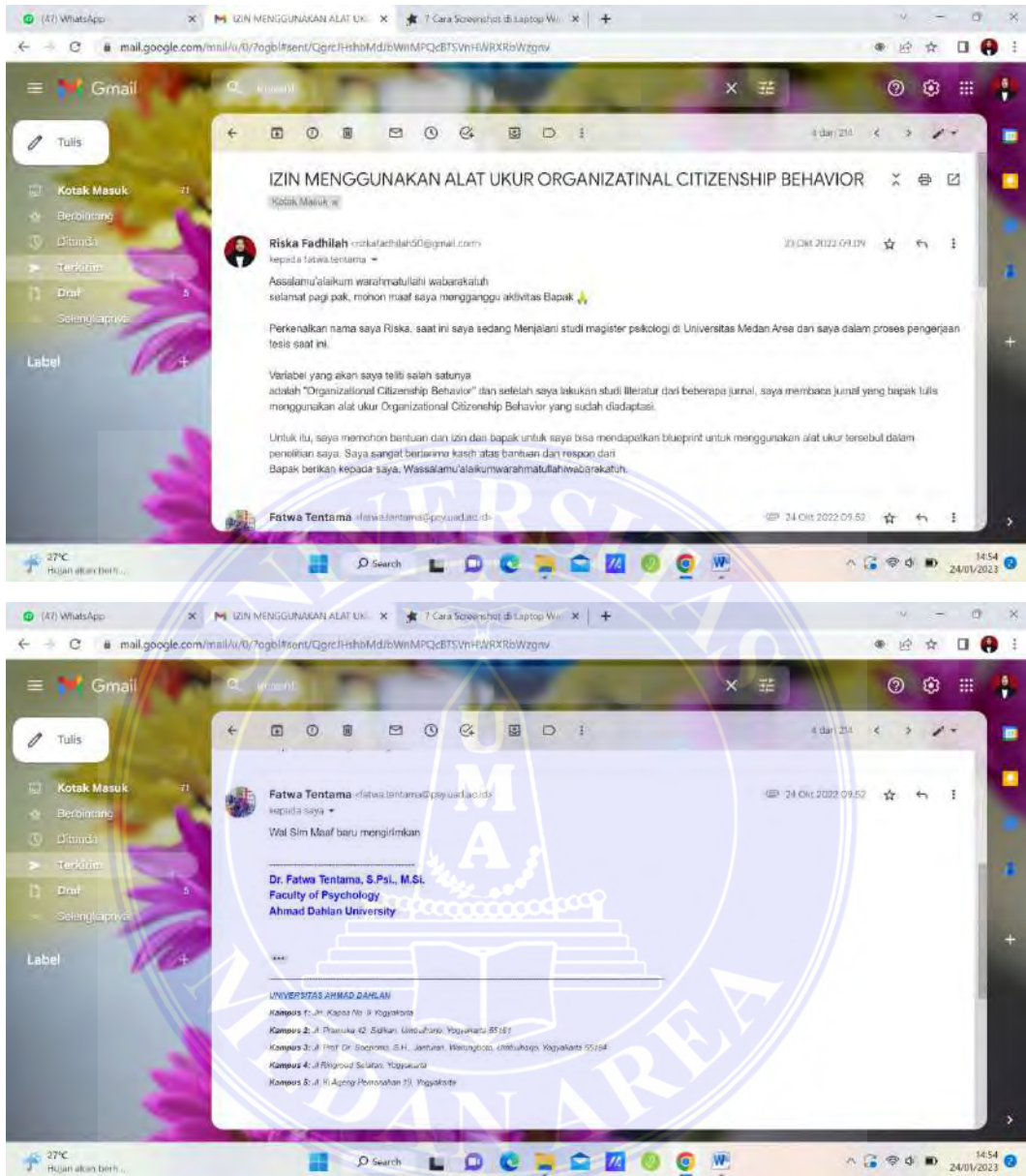
No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan dapat dilaksanakan oleh seluruh karyawan.				
2	Kebijakan perusahaan ini memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan untuk berkarir.				
3	Peraturan yang ada, ditaati oleh karyawan dengan senang hati.				
4	Perusahaan memberi kepercayaan penuh pada karyawan dalam bekerja.				
5	Perusahaan memberi kebebasan pada karyawan dalam menerapkan cara kerjanya.				
6	Perusahaan selalu menghimbau karyawan untuk bekerja sesuai peraturan dan prosedur yang ada.				
7	Target yang ditetapkan perusahaan, dapat dicapai oleh karyawan.				
8	Prosedur kerja di perusahaan ini bisa dijalankan oleh karyawan.				
9	Perusahaan memberikan waktu yang cukup untuk karyawan mencapai target.				
10	Pemberian imbalan di perusahaan ini sudah sesuai dengan beban kerja.				
11	Perusahaan memberikan bonus kepada karyawan yang melampaui target.				
12	Perusahaan memberikan tunjangan lain selain gaji pokok.				
13	Tujuan perusahaan yang jelas membuat karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.				
14	Perusahaan membagi tugas dan ruang lingkup yang jelas kepada karyawan.				
15	Prosedur kerja yang jelas membuat karyawan dapat bekerja dengan maksimal.				

16	Perusahaan mampu membangun keakraban diantara karyawan.				
17	Perusahaan mengajak karyawan untuk mengunjungi karyawan lain yang sedang sakit.				
18	Perusahaan menyediakan kendaraan sebagai dukungan operasional karyawan.				
19	Pimpinan memberi kesempatan karyawan untuk menyampaikan pendapatnya.				
20	Pimpinan memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam mengambil keputusan.				
21	Pimpinan mampu mengarahkan karyawan dengan baik.				
22	Peraturan yang diterapkan perusahaan terlalu memberatkan karyawan.				
23	Kebijakan perusahaan tidak memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan untuk berkarir.				
24	Prosedur kerja di perusahaan ini cukup sulit untuk dilaksanakan karyawan.				
25	Perusahaan memberi sanksi kepada karyawan yang tidak mencapai target.				
26	Walau perusahaan memberi kebebasan pada karyawan, laporan hasil kerja harus dilaporkan tepat waktu.				
27	Perusahaan jarang sekali menegur karyawan yang melanggar aturan dan prosedur kerja yang ada.				
28	Tidak ada standar yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan.				
29	Perusahaan membebaskan karyawan menerapkan cara kerjanya masing-masing dalam bekerja.				
30	Perusahaan memberikan teguran kepada karyawan yang tidak mencapai target.				
31	Pemberian gaji dan bonus tidak pernah tepat waktu.				
32	Perusahaan tidak merespon tuntutan kenaikan gaji yang diminta karyawan .				

33	Karyawan tidak pernah mendapatkan bonus tambahan walaupun hasil kerjanya sudah melampaui target.				
34	Perusahaan tidak membatasi ruang lingkup kerja yang jelas bagi karyawan.				
35	Kebijakan beban kerja yang tidak jelas membuat karyawan kesulitan dalam bekerja.				
36	Tidak seimbangnya beban kerja yang diberikan pada karyawan, membuat kinerja karyawan menurun.				
37	Perusahaan tidak pernah memperhatikan karyawan yang sedang sakit.				
38	Perusahaan hanya mementingkan hasil kerja yang maksimal tanpa memberikan dukungan pada karyawan.				
39	Perusahaan tidak pernah memberi motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik.				
40	Atasan hanya meminta karyawan bekerja keras tanpa memperhatikan kondisi psikologis karyawan yang sudah jenuh.				
41	Kepemimpinan yang ada saat ini membuat saya tidak semangat bekerja.				
42	Pimpinan tidak pernah memperhatikan keluhan karyawan.				




Lampiran 5. Persetujuan Penggunaan Skala Penelitian







Lampiran 6. Surat Penelitian



UNIVERSITAS MEDAN AREA

PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 ☎ (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id **E-Mail:** univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 1552 /PPS-UMA/D/01/XII/2022 05 Desember 2022
Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth. :
PT. Pos Indonesia (PERSERO) Medan
Jl. Bukit Barisan, No. 5, Kesawan, Kecamatan Medan Baru, Kota Medan, Sumatera Utara,
20231
Di -
Medan

Dengan hormat,


Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :


N a m a : Riska Fadhilah
NPM : 211804063
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian di tempat yang Saudara pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul **“Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Mediasi Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia PERSERO Medan)”**


Demikian disarapaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.


Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS



Tembusan :

1. Ketua Program Studi – M.Psi





UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
 Kampus II : Jalan Seliabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122
 Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 1552 /PPS-UMA/D/01/XII/2022
 Hal : Pengambilan Data

05 Desember 2022

Kepada Yth. :

PT. Pos Indonesia (PERSERO) Medan
Jl. Bukit Barisan, No. 5, Kesawan, Kecamatan Medan Baru, Kota Medan, Sumatera Utara,
20231

Di -
 Medan

Dengan hormat,

Schubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

N a m a : Riska Fadhilah
 NPM : 211804063
 Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di tempat yang Saudara pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul **"Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Mediasi Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia PERSERO Medan)**

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Direktur,



Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :

1. Ketua Program Studi – M.Psi



