

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI**

TESIS

OLEH

**M NUGRAHA ZATI
NPM. 221804026**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

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 1/9/25

Access From (repository.uma.ac.id)1/9/25

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI**

TESIS

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

OLEH

**M NUGRAHA ZATI
NPM. 221804026**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

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 1/9/25

Access From (repository.uma.ac.id)1/9/25

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi**

N a m a : **Muhammad Nugraha Zati**

N I M : **221804026**

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog

Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog

Ketua Program Studi

Magister Psikologi



**Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA,
Psikolog**

Direktur



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani,
MS**

HALAMAN PENGESAHAN

**Tesis ini dipertahankan di depan Panitia Penguji Tesis
Program Pascasarjana Magister Psikologi
Universitas Medan Area**

Pada Hari : Senin
Tanggal : 17 Maret 2025
Tempat : Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area



PANITIA PENGUJI

Ketua : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si
Sekretaris : Dr. Amanah Surbakti, M.Psi
Penguji I : Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog
Penguji II : Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog
Penguji Tamu : Prof. Hasanuddin, Ph.D

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa tesis yang telah saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar magister merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan ini yang telah saya kutip dari hasil karya orang lain telah saya tuliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Medan, 5 Mei 2025



Muhammad Nugraha Zati
221804026

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TU GAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Muhammad Nugraha Zati
NPM : 221804026
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: Pengaruh **Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi** Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Medan
Pada Tanggal : 5 Mei 2025
Yang Menyatakan



Muhammad Nugraha Zati
221804026

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena kuasa-Nya saya bisa menyelesaikan penulisan tesis saya ini.

Adapun tesis ini saya tuliskan sebagai salah satu syarat kelulusan atas pendidikan yang saya tempuh di Magister Psikologi, Universitas Medan Area. Sebagai suatu penelitian, saya sadar sebagai peneliti, bahwa penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi” ini masih jauh dari sempurna. Maka dari itu, saya memohon maaf atas kesalahan dan kelemahan baik dalam penulisan ataupun isi dalam penelitian ini. Dalam penyusunan Tesis ini penulis 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 Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, M.S.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area, Dr. Suryani Hardjo. S.Psi, MA, Psikolog
4. Dosen pembimbing I, Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog dan dosen pembimbing II, Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog
5. Seluruh Dosen Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan arahan, bimbingan dan ilmu yang bermanfaat khususnya dalam bidang psikologi.
6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area seangkatan 2022.

7. Para Staf dan Pegawai Pascasarjana Magister Psikologi yang telah membantu dan memfasilitasi demi kelancaran proses penyelesaian tesis ini.
8. Kedua orang tua tercinta, atas doa, kasih sayang, dukungan moril dan materiil yang tidak ternilai yang senantiasa memberikan doa, motivasi dan dukungan dalam menempuh pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area, Medan.
9. Semua pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu yang membantu penulis dalam menyusun tesis ini.

Semoga bantuan dan jasa baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa. Penulis telah berupaya semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tesis ini dan masih banyak terdapat kekurangan, baik dari segi isi maupun tata bahasa. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bermanfaat bagi kita semua khususnya dalam memperkaya ilmu di bidang psikologi. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua yang membutuhkannya. Terimakasih.

Medan, 5 Mei 2025
Penulis

Muhammad Nugraha Zati
221804026

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KOMITMEN ORGANISASI

OLEH

MUHAMMAD NUGRAHA ZATI
NPM.221804026

Seorang guru di sekolah menjadi tolak ukur bagi majunya sebuah lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan partisipasi tenaga pendidik sangat berpengaruh dalam meningkatkan efisiensi sekolah dan memperbaiki akreditasi. Ketika para siswa memiliki prestasi yang baik, maka akreditasi sekolah juga baik, dan tidak lepas dari kinerja guru. Penelitian ini dilakukan pada guru SMK untuk mengetahui pengaruh *OCB* terhadap budaya organisasi melalui komitmen organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengambil sampel total sampling yaitu dengan jumlah 135 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan skala penelitian *Organizational Citizenship Behavior*, skala budaya organisasi dan skala komitmen organisasi. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan alat uji analisis yang digunakan adalah *Smart PLS v.3.0* serta metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi.

Kata Kunci: guru, budaya organisasi, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*.

ABSTRACT

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE
ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

BY

**MUHAMMAD NUGRAHA ZATI
NPM.221804026**

A teacher at school is a benchmark for the progress of an educational institution. This is because the participation of educators greatly influences school efficiency and improves accreditation. When students have good achievements, then the school accreditation is also good, and cannot be separated from the performance of teachers. This study was conducted on vocational high school teachers to determine the effect of OCB on organizational culture through organizational commitment. This study is a quantitative study with a total sampling technique, namely with a total of 135 respondents. The data collection technique uses the Organizational Citizenship Behavior research scale, organizational culture scale and organizational commitment scale. The analysis method used in this study is quantitative descriptive with the analysis test tool used is Smart PLS v.3.0 and the SEM (Structural Equation Modeling) analysis method. Based on the results of this study, it shows that organizational culture has a significant and positive effect on Organizational Citizenship Behavior, organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment, organizational commitment has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, organizational culture has a positive effect on Organizational Citizenship Behavior through organizational commitment.

Keyword: *teacher, organizational culture, organizational commitment, Organizational Citizenship Behavior*

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Hipotesis Penelitian	14
1.5 Manfaat Penelitian.....	14
1.5.1 Manfaat Teoritis	14
1.5.2 Manfaat Praktis	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	16
2.1.1 Aspek-Aspek <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	17
2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	19
2.2 Budaya Organisasi.....	27
2.2.1 Aspek-Aspek Budaya Organisasi	28
2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	31
2.3 Komitmen Organisasi.....	37
2.3.1 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi.....	39
2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	41
2.4 Guru.....	42
2.5 Kerangka Konseptual	44
2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	44
2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	46
2.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	47
2.5.4 Pengaruh Budaya organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi.....	49
2.6 Kerangka Penelitian	50
BAB III METODE PENELITIAN.....	51
3.1 Desain Penelitian	51

3.2 Identifikasi Variabel.....	51
3.3 Definisi Operasional.....	52
3.3.1 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	52
3.3.2 Komitmen Organisasi	53
3.3.3 Budaya organisasi	53
3.4 Populasi dan Sampel	53
3.4.1 Populasi	53
3.4.2 Sampel	53
3.5 Teknik Pengambilan Sampel	54
3.6 Metode Pengumpulan Data	54
3.6.1 <i>Blueprint Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	55
3.6.2 <i>Blueprint</i> Komitmen Organisasi	56
3.6.3 <i>Blueprint</i> Budaya organisasi	57
3.7 Prosedur Penelitian	58
3.8 Teknik Analisis Data.....	59
3.8.1 Analisis Deskriptif	59
3.8.2 Analisis Inferensial Statistik Dengan Analisis SEM.....	60
3.8.3 Hipotesis Statistik	63
BAB IV HASIL & PEMBAHASAN	65
4.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	65
4.2 Hasil Penelitian.....	66
4.2.1 Pengujian <i>Outer Model</i> : Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	66
4.2.2 Pengujian <i>Structural Model</i> Uji Signifikansi Pengaruh	69
4.2.3 Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	74
4.2.4 Kategorisasi	75
4.3 Pembahasan	90
4.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	90
4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	92
4.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	94
4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Komitmen Organisasi	96
4.4 Keterbatasan Penelitian	99
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	101
5.1 Simpulan	101
5.2 Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA	104

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi dan Persentase Analisa Data Deskriptif.....	65
Tabel 4. 2 Pengujian Validitas Berdasarkan Average Variance Extracted (AVE) .	68
Tabel 4. 3 Pengujian Validitas Berdasarkan Fornell-Larcker criterion.....	68
Tabel 4. 4 Pengujian Validitas Berdasarkan HTMT.....	68
Tabel 4. 5 Pengujian Reliabilitas Berdasarkan Composite Reliability	69
Tabel 4. 6 Pengujian Reliabilitas Berdasarkan Cronbach's Alpha.....	69
Tabel 4. 7 Uji Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh Langsung	70
Tabel 4. 8 R-Square.....	71
Tabel 4. 9 Q-square	72
Tabel 4. 10 Pengujian Goodness Of Fit Model.....	72
Tabel 4. 11 Uji Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung	73
Tabel 4. 12 Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap OCB Melalui Komitmen Organisasi.....	73
Tabel 4. 13 Rangkuman Hasil Perhitungan Nilai Rata-Rata Hipotetik dan Nilai Rata-Rata Empirik.....	74
Tabel 4. 14 Nilai Organizational Citizenship Behavior Berdasarkan Level Kategori.....	75
Tabel 4. 15 Nilai Crosstab Organizational Citizenship Behavior dengan Jurusan	76
Tabel 4. 16 Nilai Crosstab Organizational Citizenship Behavior dengan Jenis Kelamin.....	78
Tabel 4. 17 Nilai Crosstab Organizational Citizenship Behavior dengan Usia	79
Tabel 4. 18 Nilai Crosstab Organizational Citizenship Behavior dengan Masa Kerja.....	80
Tabel 4. 19 Nilai Budaya Organisasi Berdasarkan Level Kategorisasi.....	81
Tabel 4. 20 Nilai Nilai Crosstab Budaya Organisasi dengan Jurusan.....	82
Tabel 4. 21 Nilai Nilai Crosstab Budaya Organisasi dengan Jenis Kelamin	83
Tabel 4. 22 Nilai Nilai Crosstab Budaya Organisasi dengan Usia.....	84
Tabel 4. 23 Nilai Crosstab Budaya Organisasi dengan Masa Kerja.....	85
Tabel 4. 24 Nilai Komitmen Organisasi Berdasarkan Level Kategorisasi.....	86
Tabel 4. 25 Nilai Crosstab Komitmen Organisasi dengan Jurusan.....	86
Tabel 4. 26 Nilai Nilai Crosstab Komitmen Organisasi dengan Jenis Kelamin ...	87
Tabel 4. 27 Nilai Nilai Crosstab Komitmen Organisasi dengan Usia.....	88
Tabel 4. 28 Nilai Nilai Crosstab Komitmen Organisasi dengan Masa Kerja.....	89

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 SKALA PENELITIAN	111
LAMPIRAN 2 OUTPUT HASIL PENELITIAN	119
LAMPIRAN 3 SURAT PENELITIAN	132
LAMPIRAN 4 DATA MENTAH	142



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seorang guru di sekolah menjadi tolak ukur bagi majunya sebuah lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan partisipasi tenaga pendidik sangat berpengaruh dalam meningkatkan efisiensi sekolah dan memperbaiki akreditasi. Ketika para siswa memiliki prestasi yang baik, maka tentunya akreditasi sekolah juga baik, dan semua ini tentu tidak lepas dari kinerja guru yang mendidik siswa tersebut (Wicaksono & Masykur, 2018). Keberhasilan akademis sangat bergantung pada kemauan guru untuk secara sukarela melebihi harapan dalam peran mengajar mereka (Dipaola & Moran, 2018).

Guru yang dengan sukarela berusaha bekerja keras membantu siswa, teman sebaya, dan sekolah dalam tugas belajarnya mencerminkan OCB. Guru di sekolah dengan OCB yang tinggi dapat melaksanakan tugasnya secara kreatif, aktif mendorong kegiatan ekstrakurikuler, bersedia membantu siswa di luar jam kerja jika ada siswa yang membutuhkannya. OCB di sekolah juga ditunjukkan oleh guru yang giat belajar, menggunakan waktu secara efektif, bekerja secara kolaboratif dan fokus pada aktivitas profesional dibandingkan aktivitas individu. Guru berusaha keras untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan sekolah dapat memperoleh manfaat (Okfrima dkk, 2023).

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan perilaku individu yang bebas, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara luas mendorong operasi organisasi yang berhasil (Dhaniel Hutagalung

dkk 2020). Perilaku sukarela seorang karyawan yang berusaha melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajiban mereka untuk kemajuan atau keuntungan organisasi OCB adalah inisiatif pribadi dan tidak terkait dengan sistem pembayaran resmi organisasi. Ini berarti bahwa perilaku tersebut tidak tercakup dalam persyaratan kerja atau deskripsi pekerjaan karyawan, sehingga tidak dihukum untuk tidak menunjukkannya (Pandi Afandi, 2021).

Fahzira dkk (2023) menemukan fakta bahwa guru yang tidak hadir di sekolah masih tidak memiliki rasa saling membantu satu sama lain, dan dapat ditemukan bahwa interaksi dan motivasi yang diberikan kepada sekolah dan guru masih tidak optimal. Fenomena yang sama juga ditemukan di sekolah tempat peneliti akan melakukan penelitian. Guru enggan bekerja dengan ekstra melebihi tugas dan fungsi yang telah ditetapkan, bahkan cenderung bekerja di bawah standar yang telah ditetapkan alias semauanya, sulit bekerja sama dan enggan membantu rekan kerja sehingga menghambat keefektifan fungsi serta pencapaian tujuan organisasi. Beberapa guru meninggalkan sekolah sebelum waktu mengajar atau pembelajaran selesai hal ini merugikan sekolah karena peraturan yang sudah ada tidak dipatuhi dan merugikan para siswa yang tidak mendapatkan ilmu secara maksimal. Antara para guru ditemukan persaingan yang sangat tidak sehat, sehingga sesama guru akan menjatuhkan satu sama lain seperti beberapa guru enggan untuk membantu rekan kerjanya yang sedang sibuk dan kesulitan dalam mengelola kelas. Beberapa guru juga sulit menghargai rekan kerja, seringkali guru melakukan kritik terhadap guru lain maupun murid hal ini menyebabkan guru yang dikritik merasa tidak dihargai kontribusi kerjanya. Beberapa guru juga tidak mau mengusulkan ide baru atau mencoba metode pengajaran yang berbeda untuk meningkatkan hasil belajar

siswa, dan banyak guru yang sering absen dalam rapat atau tidak berkontribusi dalam proyek pengembangan sekolah.

Seseorang dengan perilaku OCB akan berbuat tanpa paksaan tanpa mengharap imbalan atau hadiah. Peran yang dilakukannya atas dasar keikhlasan dan loyalitas untuk kemajuan organisasinya (Musyafidah, 2018). Berdasarkan pengertian dan fenomena tersebut maka terlihat bahwa guru pada sekolah tersebut belum menerapkan atau memiliki perilaku OCB. Contoh perilaku OCB adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di dalam organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal /menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Musyafidah, 2018).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mampu memberikan kontribusi bagi tercapainya keefektifan dan kinerja organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Meliala dkk, 2023)

Salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi, budaya organisasi berperan penting dalam sebuah organisasi dalam meningkatkan OCB

(Mahmuda, 2019). Keberhasilan organisasi sebagian besar didukung oleh budaya organisasinya (Nurkholis, Sapta, 2020). Budaya organisasi mengacu pada kepercayaan dan simbol yang dimiliki bersama oleh sebuah organisasi dan yang menumbuhkan rasa kekeluargaan di antara para anggotanya dan menonjol dari lembaga lain (Bisbey, 2019).

Organisasi sekolah memiliki arah, tujuan dan sasaran yang jelas dan sistematis dalam menciptakan budaya organisasi sekolah. Hal ini disebabkan adanya nilai-nilai yang menjadi acuan bagi seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah budaya organisasinya sendiri, baik secara konseptual, perilaku maupun dalam bentuk. Budaya organisasi sekolah mengacu pada kegiatan, aturandan perilaku berdasarkan pada nilai-nilai, filosofi dan standar organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan kata lain budaya organisasi sekolah akan memberikan pengaruh kepada hasil kerja yang diperoleh dari SDM yang ada dalam sebuah sekolah tertentu (Mayang Sari et al., 2022).

Hasil penelitian Setyowati dkk (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), ketika budaya organisasi baik maka perilaku OCB pada karyawan akan meningkat pula. Penelitian Puspitasari dkk (2023) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa semakin baik budaya organisasi semakin meningkat pula OCB, hasil penelitian ini juga mengemukakan bahwa jika ingin meningkatkan budaya organisasi maka pimpinan harus menciptakan komunikasi yang efektif dan tanamkan toleransi dalam organisasi pada setiap individu karyawan. Kurniawan (2021) berpendapat bahwa OCB dapat mengembangkan dan menguntungkan organisasi bukan hanya karena pekerja berdedikasi pada pekerjaannya, tetapi juga karena mereka

menikmati lingkungan kerjanya, yang difasilitasi oleh budaya perusahaan yang sehat. Kurniawan (2021) juga menjelaskan bahwa budaya pada sebuah organisasi haruslah berorientasi pada individu, dimana segala keputusan manajemen organisasi harus memperhatikan dampaknya bagi setiap anggota organisasi dan hasil keputusan yang diambil diharapkan berdampak positif bagi setiap anggota organisasi.

Sekolah tempat peneliti akan melakukan penelitian menerapkan budaya organisasi yang berfokus pada nilai-nilai religius, profesionalisme, dan pengembangan kompetensi. Sekolah ini menanamkan nilai-nilai agamais dalam perilaku sehari-hari siswa, yang menjadi dasar budaya organisasi mereka. Visi dan misi sekolah menekankan pentingnya menciptakan generasi unggul yang profesional dan mampu bersaing dalam dunia kerja. Mereka juga mendorong pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan sebagai bagian dari budaya organisasi yang diterapkan di lingkungan sekolah. Secara keseluruhan, budaya organisasi di sekolah ini berorientasi pada pengembangan karakter siswa yang berintegritas, religius, dan memiliki kompetensi profesional sesuai dengan kebutuhan dunia industri. Hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan holistik para siswa dan guru.

Sekolah tempat penelitian akan dilakukan ditemukan bahwa antara atasan dan bawahan tidak memiliki komunikasi yang efektif dan jelas sehingga antara karyawan tidak mengerti tujuan dan sasaran organisasi. Pihak sekolah juga kurang menghargai dan mengakui kontribusi karyawan sehingga menurunkan motivasi mereka dalam melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja juga tidak menyenangkan, beberapa guru merasa tidak nyaman dilingkungan sekolah dikarenakan interaksi

antara guru dan atasan atau sesama teman guru tidak begitu baik, banyak terjadi permusuhan, menjelekkkan sesama teman guru baik ke atasan maupun ke sesama guru. Tidak adanya transparansi pula di organisasi, pihak sekolah sering memberikan proyek sekolah hanya kepada orang-orang tertentu yang menjadi kepercayaan sekolah tanpa menimbang pihak lain yang menyebabkan timbulnya rasa tidak percaya antar karyawan sekolah. Ketidakmampuan dalam pengelolaan sumber daya yang ada dalam sebuah lembaga pendidikan sering menjadi penghalang terwujudnya perilaku kerja yang bermutu dalam personel dalam sebuah lembaga pendidikan (Butarbutar,dkk 2022)

Budaya organisasi sekolah yang dikembangkan, diarahkan, dikelola dengan baik tentunya akan memberikan dampak yang baik kepada kinerja sekolah. Dengan kata lain budaya organisasi sekolah dimaksimalkan dengan terarah akan mampu memberikan sumbangsih yang sangat besar dalam mencapai sekolah yang efektif dan efisien (Butarbutar,dkk 2022). World of work (2023) mengemukakan indikator budaya organisasi. Indikator yang digunakan adalah 1) orientasi dukungan, Konsep-konsep seperti partisipasi, kerja sama, berbasis orang, saling percaya, semangat tim, dan pertumbuhan individu. Komunikasi seringkali bersifat verbal dan informal. Karyawan didorong untuk mengekspresikan ide-ide tentang pekerjaan mereka dan perasaan tentang satu sama lain. Pengambilan keputusan sering berjalan melalui kontak informal. Komitmen individu karyawan ditekankan. Hal ini tidak sejalan dengan budaya organisasi yang diterapkan dilapangan, fenomena lapangan ditemukan bahwa antar guru tidak memiliki kerja sama yang baik, tidak saling percaya, tidak adanya semangat tim dan kakunya karyawan dalam memberikan ide ide untuk menunjang sekolah. 2) orientasi inovasi. Konsep-konsep

semacam itu seperti mencari informasi baru di lingkungan, kreativitas, keterbukaan perubahan, antisipasi, dan eksperimentasi. Kontrol dari atas juga tidak mungkin, atau diharuskan, dan manajemen mengharapkan komitmen dan keterlibatan karyawan. Dalam hal ini ditemukan fenomena lapangan bahwa tidak adanya keterlibatan karyawan dalam membangun organisasi serta kontrol dari atasan sangat kurang yang menyebabkan timpang tindihnya informasi. 3) orientasi aturan. Menekankan penghormatan terhadap otoritas, rasionalitas prosedur, dan pembagian kerja. Strukturnya hierarkis dan komunikasi sering ditulis dan top-down. Kekuasaan didasarkan pada formal otoritas. Fenomena dilapangan menunjukkan informasi yang diberikan oleh atasan tidak tersampaikan dengan baik, pembagian kerja tidak jelas yang menyebabkan munculnya rasa tidak percaya antara guru dan atasan maupun sesama guru 4) orientasi tujuan. Menekankan konsep-konsep seperti rasionalitas, indikator kinerja, prestasi, akuntabilitas, dan kontingen hadiah. Berdasarkan teori diatas maka terlihat bahwa beberapa budaya organisasi tidak tercipta dengan baik padahal teori telah menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik sangat penting agar terciptanya perilaku OCB pada karyawan (Setyowati dkk, 2023)

Terdapat pula penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku OCB pada karyawan. Penelitian Pranitasari dkk (2021) mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB, subjek yang digunakan pada penelitian ini adalah anak milenial yang mana generasi milenial memiliki karakteristik yang mudah bosan dengan situasi yang monoton, menyukai halhal yang praktis dan serba cepat, dan lebih mengutamakan pengalaman daripada materi (Nuraini, 2022). Berdasarkan karakteristik generasi

milennial tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi yang terdapat di institusi saat ini bukan variabel yang dapat membuat mereka memiliki perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai. Penelitian Arumi dkk (2019) juga menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB sebesar 16% hal ini menunjukkan bahwa pengaruh keduanya tidak maksimal.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi adalah komitmen karyawan terhadap organisasi. Budaya organisasi yang lemah akan berpengaruh buruk bagi perusahaan, karena keterikatan karyawan tidak akan bisa menguat tanpa adanya budaya organisasi yang mengikat mereka (Hidayat, 2023). Robbins (2008) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara insentif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan. Anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi. Kualitas, ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasinya serta tujuan yang ada di dalamnya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Seorang karyawan yang berkomitmen pada perusahaan umumnya merasakan hubungan yang baik dengan perusahaan mereka, dan mereka merasa memahami tujuan perusahaan (Robbins & Judge, 2019).

Komitmen guru merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya yang membuat individu atau karyawan merasa nyaman. Komitmen guru mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri, keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi dan kesiapan serta kesediaan untuk menyerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi (Rizlan, 2023). Komitmen merupakan hal yang paling mendasar bagi setiap orang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Komitmen yang tinggi dapat meningkatkan motivasi seseorang untuk melaksanakan tugasnya dengan sepenuh hati dan ikhlas. Sehingga seseorang yang memiliki komitmen akan lebih senang untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak ada niat untuk meninggalkan organisasinya. Demikian halnya dengan seorang guru yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap sekolahnya akan berusaha sebaik mungkin menunjukkan sikap dan perilaku yang patut ditiru dan digugu oleh siswanya. Ciri guru yang memiliki komitmen yang tinggi adalah melayani kebutuhan siswa khususnya yang berkaitan dengan pendidikan serta membimbing dengan sepenuh hati. Selain itu guru juga mampu merancang dan membuat bahan pembelajaran, membuat program pembelajaran, hadir sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan, merancang media pembelajaran serta menguasai materi dengan baik (Zulher dkk, 2023).

Billy & Taat (2020) memperlihatkan adanya arah hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dan komitmen kerja guru. Hasil penelitian memperlihatkan semakin tinggi budaya organisasi yang dibentuk dan dibangun bersama oleh seluruh anggota organisasi akan semakin membawa

dampak nyata pada peningkatan komitmen kerja anggota komunitas tersebut, dalam penelitian ini komitmen kerja yang ditunjukkan oleh guru di sekolah yaitu dengan melaksanakan tanggungjawab sepenuh hati dilandasi rasa memiliki lembaga sekolah oleh para gurunya, yang diwujudkan dengan pembiasaan penanaman nilai profil pelajar pancasila yang dijadikan sebagai budaya sekolah (Rahayuningsih, 2021), hal ini mampu menciptakan komitmen kerja guru yang kuat dalam mendukung program sekolah, selain itu adanya kepercayaan yang tinggi terhadap program sekolah membuat guru secara sungguh-sungguh menunjukkan antusiasnya dengan selalu melibatkan diri dalam setiap kegiatan (Anugrah, et al, 2022).

Allen & Meyer (1997) mengemukakan 3 dimensi komitmen organisasi. 1) Komitmen afektif yaitu hubungan antara organisasi dan anggota organisasi didasari oleh tiga hal. Ketiganya yaitu rasa emosional anggota organisasi yang kuat terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam kegiatan organisasi, fenomena lapangan menunjukkan bahwa guru sebagai anggota organisasi tidak memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya hal ini ditunjukkan melalui guru memiliki rasa tidak percaya terhadap anggota organisasi maupun terhadap organisasinya, guru juga enggan terlalu terlibat dengan organisasi. 2) Komitmen normatif yang merupakan suatu bentuk kesetiaan sebagai tanggung jawab moral (moralitas) dan juga perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasinya, hal ini juga tidak ditemukan di lapangan, fakta dilapangan menunjukkan bahwa guru sering pulang sebelum jam kerja yang telah ditentukan, guru juga tidak memiliki tanggung jawab terhadap kelas yang seharusnya menjadi jam mengajarnya dan ketika ada guru yang berhalangan hadir guru lain enggan menggantikan. 3) komitmen berkelanjutan yang

merupakan berkaitan dengan kesadaran individu untuk tidak meninggalkan organisasi, Komitmen berkelanjutan dapat berkembang karena adanya tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika memutuskan pergi dari organisasi.

Tinggi dan rendahnya komitmen organisasi karyawan berpengaruh terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan. Alamsari & Laksmiwati (2021) pada penelitiannya yang menghasilkan bahwa komitmen organisasi mendorong para guru menunjukkan adanya sikap kerelaan atau Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal tersebut berarti menjadikan pengaruh positif terhadap instansi tau sekolah tempat mereka bekerja, karena adanya hal ini dapat menjadikan kinerja para guru akan meningkat. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa munculnya perilaku OCB pada guru SMK "X" dipengaruhi karena adanya komitmen organisasi pada diri masing-masing guru. Yudistira dkk (2023) menyatakan bahwa Individu yang memiliki komitmen kerja yang tinggi cenderung lebih mampu untuk melakukan OCB dibandingkan dengan individu yang komitmen kerjanya rendah. Hal ini dikarenakan individu yang memiliki komitmen kerja yang tinggi cenderung lebih tertarik untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi, serta lebih memiliki sikap proaktif dalam memberikan dukungan kepada rekan kerja dan organisasi.

Meningkatnya budaya organisasi melalui komitmen organisasi maka akan meningkatkan OCB pada karyawan. Arumi dkk (2019) mengatakan bahwa untuk membentuk perilaku OCB perlu membentuk budaya yang baik dan disesuaikan dengan budaya lokal, sehingga akan memunculkan komitmen pada setiap pegawai dalam organisasi, dengan melengkapi seluruh unsur dalam budaya organisasi akan

terbentuk organisasi yang baik dan dapat memaksimalkan tujuan organisasi, jika hal ini terjadi, maka komitmen akan muncul pada setiap karyawan yang ada. Ketika komitmen ini muncul maka dengan sendirinya karyawan akan melakukan OCB maka penelitian ini menyimpulkan bahwa Budaya yang baik akan memunculkan dan meningkatkan komitmen pada setiap karyawannya. Peningkatan maksimal terlihat ketika komitmen memediasi budaya organisasi dan OCB. Pegawai dalam organisasi akan memiliki OCB yang kuat apabila mempunyai komitmen yang baik, sehingga menyadari dan melakukan yang terbaik untuk organisasinya.

Serpian (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Artinya bahwa, komitmen organisasional dalam sebuah budaya organisasi melalui komitmen organisasional dapat menstimulus munculnya OCB. Budaya organisasi yang baik akan menjadi penentu lahirnya komitmen organisasi kemudian akan berdampak pada munculnya OCB pada seorang karyawan. Komitmen organisasi dapat dilihat dari perilaku karyawan yang terus bertahan di dalam perusahaan, kemudian menyelesaikan semua tanggung jawabnya dengan baik. Proses tersebut akan menstimulus lahirnya OCB pada karyawan. Lahirnya komitmen karyawan untuk terus melaksanakan kewajibannya dengan konsisten, maka memberi ruang untuk karyawan dalam melakukan hal-hal lain di luar tanggung jawabnya, seperti membantu rekan kerjanya. Karyawan tersebut melaksanakan tugas-tugas di luar tanggung jawabnya dengan maksud membantu tanpa mengharap balasan.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa meningkatkan budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi yang selanjutnya akan meningkatkan perilaku OCB anggota organisasi dalam hal ini

adalah guru. Berdasarkan pemaparan fenomena dan hasil penelitian maka peneliti tertarik untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada guru di sekolah X.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) ?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi ?
3. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada guru ?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dimediasi oleh komitmen organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
2. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
3. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada guru.
4. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dimediasi oleh komitmen organisasi.

1.4 Hipotesis Penelitian

H1: Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y)

H2 : Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi (X) terhadap Komitmen Organisasi (M)

H3: Terdapat pengaruh positif Komitmen Organisasi (M) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y)

H4: Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y) dimediasi oleh Komitmen Organisasi (M)

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber yang memperkaya wawasan ilmu psikologi, khususnya dalam bidang psikologi industri organisasi dan menjadi kajian untuk penulisan ilmiah yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan komitmen organisasi sebagai mediator serta memberikan sumbangan teoritik bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan memperkaya khasanah ilmu psikologi pendidikan.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Diharapkan mampu menambah wawasan mengenai budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dengan komitmen organisasi sebagai mediator.

2. Bagi Instansi/Subjek Penelitian

- a. Pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana budaya organisasi mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)* dan komitmen organisasi, instansi dapat mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan tingkat budaya organisasi karyawan.
- b. membantu instansi dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif, khususnya dalam meningkatkan budaya organisasi karyawan



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ (2014), OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit sistem pemberian penghargaan (reward) dan dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi

Menurut Robbins & Judge (2019) dalam bukunya *Organizational Behavior* mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Bolino et al. (2021) OCB didefinisikan sebagai perilaku yang tidak hanya melampaui kewajiban formal pekerjaan tetapi juga terkait dengan inovasi dan adaptabilitas di tempat kerja modern. Bolino menyatakan bahwa OCB melibatkan partisipasi aktif dalam upaya organisasi untuk mengelola perubahan, serta membantu rekan kerja dalam menavigasi tantangan baru.

Podsakoff & Mackenzie (2016) OCB didefinisikan sebagai perilaku sukarela yang membantu fungsi dan kinerja organisasi secara lebih luas, meskipun tidak secara langsung diakui dalam sistem penghargaan formal.

Nguyen et al. (2022) OCB menurut Nguyen adalah bentuk perilaku yang terus berkembang, mencakup kontribusi karyawan dalam memfasilitasi adaptasi teknologi, menjaga komunikasi, dan menunjukkan fleksibilitas dalam menanggapi kebutuhan organisasi di era digital.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan, yang tidak termasuk dalam tugas formal mereka tetapi

membantu meningkatkan efektivitas dan lingkungan kerja di organisasi. OCB mencakup tindakan-tindakan yang tidak diwajibkan oleh deskripsi pekerjaan, dan umumnya tidak secara langsung dihargai oleh sistem penghargaan formal, namun sangat berkontribusi pada kelancaran operasional dan kinerja organisasi secara keseluruhan..

2.1.1 Aspek-Aspek *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ (2014), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mempunyai lima dimensi yaitu:

1. *Altruism*

Altruism, yaitu sikap karyawan dalam membantu sesama pegawai yang mengalami kesulitan dalam kondisi yang sedang dialami baik terkait tugas dalam organisasi ataupun permasalahan individu orang lain. Dimensi ini mengarah kepada pemberian pertolongan di luar tugas dan tanggung jawabnya.

2. *Conscientiousness*

Conscientiousness, yaitu sikap individu dalam upaya bekerja melebihi harapan lembaga. Suatu keikhlasan terhadap pekerjaan yang tidak termasuk dalam tugas atau kewajibannya. Dimensi yang menggapai jauh ke depan di luar panggilan tugas.

3. *Sportmanship*

Sportmanship, yaitu perilaku toleransi pada situasi yang kurang menyenangkan dan kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh. sikap toleransi terhadap kondisi yang kurang sempurna dalam organisasi dengan tidak berkeluh kesah. Seseorang dengan *Sportmanship* tinggi keberadaannya akan memberi dampak positif bagi karyawan atau pegawai lainnya, karyawan tersebut berperilaku sopan serta

senang berkolaborasi dengan yang lain sehingga tercipta lingkungan kerja yang menyenangkan

4. *Courtesy*

Courtesy, yaitu perilaku membantu teman kerja untuk mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka. Individu yang sangat menghargai dan peduli pada rekan kerja dan menjaga hubungan interpersonal dengan baik sehingga terhindar dari berbagai macam konflik pribadi. Dimensi ini adalah individu yang respect serta peduli terhadap orang lain

5. *Civic Virtue*

Civic virtue, yaitu perilaku terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi, menunjukkan sikap tanggung jawab terhadap organisasi (menerima segala perubahan yang terdapat dalam tubuh organisasi, berinisiatif untuk memberikan gagasan-gagasan untuk perbaikan organisasi serta melindungi hal ihwal yang dimiliki organisasi). Dimensi ini berkaitan dengan kewajiban individu yang diberikan oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya sesuai dengan bidangnya.

Van, Dyne, L., & Graham, J. W. (2005) mengemukakan 3 aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu :

1. **Ketaatan (*Obedience*)**

Menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.

2. **Loyalitas (*Loyalty*)**

Menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.

3. **Partisipasi (*Participation*)**

Menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

Berdasarkan aspek-aspek OCB diatas maka dapat disimpulkan bahwa beberapa hal yang menunjukkan perilaku OCB adalah *altruism, Conscientiousness, sportmanship, courtassy*, dan berdasarkan tokoh lain yaitu *obedience laoyalty*, dan *participation*.

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ (2014) mengemukakan 6 faktor yang mempengaruhi OCB

1. **Budaya dan iklim Organisasi**

Menurut organ (2014), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. 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.

2. **Kepribadian dan suasana hati (mood)**

Kepribadian dan suasana hati (mood) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok George dan Brief (1992)

berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh 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.

3. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (feed back) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

4. Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor organizational citizenship behavior (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Riggio (1990) 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.

5. Masa Kerja

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (gender) berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers et al. (1996). Masa kerja dapat berfungsi

sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di Organisasi.

6. Jenis Kelamin (gender)

Konrad et al. (2000) mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerjasama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (relational identities) daripada pria (Gabriel dan Gardner, 1999) dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria (George et al., 1998).

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasi, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

2.1.3 Ciri-Ciri Perilaku *Organizational Citizenship Behavior*

Lepine & Johnson (2002) mengungkapkan beberapa ciri-ciri organizational citizenship behaviour (OCB), yaitu:

1. Perilaku bersifat sukarela dan tidak termasuk dalam uraian jabatan
2. Perilaku bersifat spontan dalam arti tidak diperintah atau disarankan oleh orang lain
3. Perilaku memiliki kontribusi terhadap keefektifan organisasi, yaitu perilaku untuk masa bertanggungjawab atas kelangsungan organisasi
4. Perilaku yang tidak mudah diambil dan dihargai melalui evaluasi kinerja karena perilaku tersebut tidak tercantum dalam uraian jabatan.

Robbins & Judge (2019) mengatakan bahwa karyawan dapat dikatakan mempunyai organizational citizenship behaviour (OCB) yang baik jika dapat menampilkan beberapa perilaku berikut, diantaranya

1. Mampu membuat pernyataan konstruktif tentang organisasi dan kelompok kerjanya
2. Menghindari konflik yang tidak perlu
3. Membantu karyawan lain dalam tim
4. Mau mengajukan diri untuk pekerjaan tambahan
5. Memiliki toleransi yang cukup tinggi terkait dengan gangguan dalam pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai ciri-ciri karyawan yang memiliki organizational citizenship behaviour (OCB) yaitu menghindari konflik yang tidak perlu, membantu karyawan lain dalam tim, mau mengajukan diri untuk pekerjaan tambahan, memiliki toleransi yang cukup tinggi

2.1.4 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

OCB dapat menjadi aspek penting dari perilaku guru yang memberikan kontribusi untuk efektivitas organisasi secara keseluruhan. terdapat beberapa manfaat OCB berdasarkan Podsakoff & Podsakoff (2019) :

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a. Rekan kerja yang saling membantu akan mempercepat penyelesaian tugasnya, sehingga akan meningkatkan produktivitasnya sendiri.
 - b. Setelah beberapa waktu, cara berperilaku akomodatif yang ditunjukkan oleh perwakilan akan membantu menyebarkan praktik terbaik ke seluruh unit kerja atau pertemuan.

2. OCB meningkatkan efisiensi utama
 - a. Perwakilan yang menunjukkan perilaku baik akan membantu direksi mendapatkan ide-ide penting serta masukan dari perwakilan tersebut, untuk memperluas kelangsungan unit kerja.
 - b. Manajer akan dapat menghindari krisis manajemen jika karyawan bersikap sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki oleh manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a. Apabila para pegawai atau pegawai saling membantu memecahkan permasalahan dalam pekerjaan tanpa melibatkan manajer, maka manajer dapat menggunakan waktunya untuk tugas-tugas yang lebih strategis dan menentukan kemajuan organisasi, seperti membuat rencana.
 - b. Pegawai atau karyawan yang menunjukkan tingkat ketelitian yang tinggi hanya memerlukan pengelolaan yang minimal dari manajer, sehingga memungkinkan manajer untuk mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka dan memberikan waktu luang bagi manajer untuk tanggung jawab yang lebih mendesak.
 - c. Perwakilan yang ada atau pekerja yang membantu perwakilan baru dalam mempersiapkan dan mengarahkan arahan kerja dengan bersedia membantu asosiasi dengan mengurangi biaya karena alasan tersebut.
 - d. Pekerja atau perwakilan yang menunjukkan perilaku sportivitas akan sangat membantu pengawas sehingga tidak perlu mengeluarkan tenaga berlebih untuk menangani keberatan pekerja yang kecil.

4. OCB membantu dalam konservasi sumber daya energi langka yang diperlukan untuk mempertahankan fungsi kelompok
 - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kekompakan kelompok, mengurangi jumlah energi dan waktu yang dihabiskan oleh anggota kelompok (atau manajer) untuk mempertahankan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang bersikap sopan terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik kelompok, mengurangi waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan perselisihan manajemen.
5. OCB dapat menjadi metode yang layak untuk mengorganisir latihan kelompok kerja
 - a. Menunjukkan perilaku kebaikan (seperti ikut serta dan berpartisipasi secara efektif dalam pertemuan di unit kerja) akan membantu koordinasi antar individu dalam kelompok, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kelangsungan hidup dan produktivitas kelompok.
 - b. Menghindari permasalahan yang memerlukan waktu dan upaya penyelesaiannya dapat dicegah dengan bertindak sopan, seperti berbagi informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim lain.
6. OCB berupaya memanfaatkan kapasitas asosiasi untuk menarik dan mempertahankan perwakilan terbaik
 - a. Membantu perilaku dengan meningkatkan tekad dan persatuan serta perasaan memiliki tempat di antara individu-individu kelompok, sehingga akan bekerja pada pelaksanaan hierarki dan membantu asosiasi menarik dan mempertahankan perwakilan yang hebat.

- b. Memberikan pedoman kepada pekerja yang berbeda-beda dengan menunjukkan perilaku sportif (misalnya tidak mengeluh pada hal-hal kecil) akan mendorong ketabahan dan kewajiban terhadap serikat.
7. OCB membangun kemantapan eksekusi otoritatif
- a. Membantu perwakilan yang tidak masuk kerja atau mempunyai tanggung jawab yang berat akan membangun kemantapan (dengan mengurangi changeability) pameran unit kerja.
 - b. Pegawai yang teliti cenderung berkinerja tinggi secara konsisten sehingga mengurangi variasi kinerja unit kerja
8. OCB menggunakan modal sosialnya untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dunia luar.
- a. Karyawan atau kelompok yang mempunyai hubungan kerja yang baik dengan pasar dapat memberikan informasi tentang perubahan lingkungan dan gagasan tentang cara terbaik untuk mengamati perubahan tersebut, sehingga memungkinkan kelompok atau organisasi tersebut menanggapi permintaan akomodasi dengan cepat.
 - b. Anggota staf yang berpartisipasi aktif dalam operasional sehari-hari organisasi dan menjaga integritasnya akan sangat membantu dalam memberikan informasi penting yang perlu diketahui organisasi.
 - c. Pekerja atau karyawan yang menunjukkan kinerja itikad yang baik (misalnya dengan ingin memperoleh keterampilan dan kemampuan baru) akan memiliki kapasitas lebih besar untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi pada situasi saat ini

2.1.5 Bentuk-Bentuk *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior akan tercipta dilihat dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang memiliki sikap berupa kepatuhan, loyalitas dan partisipasi yang nyata. Menurut Muhdar (2018) mengungkapkan terdapat tiga bentuk utama Organizational Citizenship Behavior, yaitu:

1. Kepatuhan (Obedienced)

Kepatuhan merupakan sikap yang menunjukkan rasa hormat, patuh terhadap peraturan organisasi, termasuk di dalamnya adalah struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan personalia dan proses perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi, dapat pula ditunjukkan oleh ketepatan waktu masuk kerja, penyelesaian tugas dan tindakan penyusutan terhadap sumber atau (asset) organisasi

2. Loyalitas (Loyalty)

Loyalitas adalah kesetiaan kepada organisasi secara menyeluruh, termasuk usaha mempertahankan organisasi, memperluas fungsi kemakmuran, yaitu dengan melakukan pelayanan terhadap kepentingan dari suatu komunitas, sehingga dapat mempertahankan organisasi.

3. Partisipasi (Participation)

Partisipasi merupakan sikap turut serta secara penuh dan bertanggung jawab terhadap keterlibatannya dalam proses organisasi. Partisipasi merupakan kepentingan dalam hubungan keorganisasian berdasarkan standar ideal dari suatu kebijakan, ditunjukkan oleh adanya karyawan yang secara penuh bertanggung jawab terlibat dalam keseluruhan proses keorganisasian.

Berdasarkan bentuk-bentuk dari Organizational Citizenship Behavior, maka dari sebuah bentuk hubungan yang ada akan sangat memprioritaskan hubungan tugas lebih dari perusahaan untuk mendapatkan suatu nilai yang sangat besar. (OCB) memiliki peran penting bagi perusahaan terutama karyawan.

2.2 Budaya Organisasi

O'Reilly, Chatman, & Caldwell (2014) bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Tumigolung et al., (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Denison (2003) mendefinisikan budaya organisasi merupakan sekumpulan prinsip-prinsip dasar, nilai inti dan keyakinan yang menjadi landasan bagi sistem manajemen organisasi serta mengacu pada perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip dalam budaya organisasi.

Menurut Robbins et al (2019) budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, asumsi dan norma yang dimiliki dan

disepakati bersama oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi dan dijadikan pedoman untuk berperilaku, diperoleh melalui skala budaya organisasi yang mengukur 7 aspek yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas dan stabilitas.

2.2.1 Aspek-Aspek Budaya Organisasi

O'Reilly, Chatman, & Caldwell (2014) mengemukakan 7 aspek budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi Dan Pengambilan Resiko

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko. Dapat juga diartikan sebagai perubahan baik secara bertahap maupun secara signifikan, dalam rangka membangun fitur baru yang sudah ada untuk memberikan suatu perbaikan dengan produk atau jasa yang ditawarkan, atau untuk mengembangkan produk baru, serta perubahan pelayanan yang merupakan pemenuhan dan permintaan dari pelanggan.

2. Perhatian Terhadap Detail

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi/ kecermatan, analisis pada perhatian pada detail. Dalam mengembangkan kemampuannya di dalam organisasi, karyawan diharapkan lebih memperhatikan detail maupun hal kecil yang mungkin seringkali dianggap sepele oleh karyawan. Dalam hal ini, detail sekecil apapun harus sangat diperhatikan oleh karyawan karena walaupun seringkali dianggap sepele, detail kecil seperti itu dapat sangat berpengaruh pada pekerjaan maupun karier karyawan di dalam organisasi ataupun perusahaan tempatnya bekerja.

3. Orientasi Hasil

Merupakan sebuah gambaran tentang sejauh mana organisasi lebih fokus terhadap output. Orientasi hasil dapat diartikan juga sebagai sejauh mana organisasi memusatkan perhatian terhadap hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi Individu

Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil yang diperoleh seorang karyawan yang ada dalam organisasi. Para pelaku organisasi diharapkan dapat mengetahui keputusan yang diambil dengan melihat efek yang dihasilkan dari kinerja para karyawannya sehingga dapat menghasilkan keputusan yang tepat untuk organisasi.

5. Orientasi Tim

Merupakan dimensi budaya yang memfokuskan perhatiannya terhadap kekuatan tim dan kolaborasi kerja yang terlihat dari adanya kerjasama dalam menyelesaikan tugas secara terkoordinasi. Orientasi tim dapat juga diartikan sebagai sejauh mana organisasi dapat memberikan pengaturan yang baik terhadap karyawan agar dapat menjalankan kegiatan organisasi tanpa adanya satu pihak lain yang diuntungkan dan yang lainnya dirugikan, sehingga tercipta harmoni pada aktivitas organisasi dengan mengedepankan kerjasama tim untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Agresivitas

Agresivitas dari tinjauan karyawan merupakan suatu bentuk persaingan antar karyawan atau kelompok yang ada dalam organisasi/perusahaan. Namun, jika ditinjau dari organisasi agresivitas lebih menekankan pada suatu pengambilan tindakan tegas dilingkungan pekerjaan dalam menghadapi para pesaing.

7. Stabilitas

Kegiatan yang dilakukan organisasi menekankan dipertahankannya quo/keadaan yang ada dalam perbandingannya dengan pertumbuhan organisasi. Organisasi dalam menjalankan setiap kegiatannya diharapkan mampu mempertahankan status quo/keadaan yang ada di dalam organisasi untuk mempertahankan stabilitas pertumbuhan organisasi tersebut.

Aspek budaya organisasi menurut Denison et al, (2003) sebagai berikut:

1. Misi (*Mission*)

Mission adalah dimana fungsi dan tujuan bersama organisasi yang tertuang dalam misi organisasi menyebabkan para karyawan dengan alasan non-ekonomi bersedia untuk menginvestasikan upaya mereka demi kebaikan organisasi, karena adanya harapan karyawan kepada organisasi.

2. Keterlibatan (*Involvement*)

Involvement adalah para anggota organisasi adalah dimana organisasi-organisasi memberdayakan para anggotanya, membangun tim dalam organisasi, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia di semua level.

3. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptability adalah dimana organisasi memiliki orientasi kepada pelanggan, mengambil risiko dan belajar dari kesalahan, serta memiliki kemampuan dan pengalaman menciptakan perubahan.

4. Konsistensi (*Consistency*)

Consistency adalah organisasi memiliki aturanaturan main yang konsisten, terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi dengan baik. Sistem kepercayaan

bersama, nilai-nilai, dan simbol-simbol merupakan dasar yang efektif untuk menyamakan konsensus dan mencapai aksi yang terkoordinasi.

Berdasarkan aspek yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat dilihat melalui inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, agresivitas dan stabilitas dsedangkan menurut tokoh lain menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dilihat melalui misi, keterlibatan, adaptabilitas, dan konsistensi

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Tosi, Rizzo, Carroll (1994), mengatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :

1. Pengaruh Umum Dari Luar

Mencakup faktor faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti lingkungan alam, dan kejadian-kejadian bersejarah yan membentuk masyarakat.

2. Nilai-Nilai Masyarakat dan Budaya Nasional

Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas. Misalnya adalah kebebasan individu, kolektivisme, kesopansantunan, kebesihan, dan sebagainya.

3. Unsur-Unsur Khas Dari Organisasi

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam usaha mengatasi baik masalah-masalah eksternal maupun masalah-masalah internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian atau solusi yang jitu. Dalam proses hingga memperoleh penyelesaian tersebut banyak aspek yang terlibat, terutama manusia-manusia yang terdapat didalamnya, dan banyak juga unsur-unsur keyakinan serta nilai-nilai yang

dikeluarkan, sehingga keberhasilan dari solusi final permasalahan tersebut akan menjadi dasar tumbuhnya budaya organisasi.

4. Nilai-Nilai Dasar Dari Koalisi Dominan

Sebagaimana sebuah organisasi, apapun bentuknya, selalu diawali oleh beberapa orang yang berkumpul dan membentuk suatu wadah atau organisasi yang memiliki tujuan khusus. Para pendiri organisasi ini biasanya disebut sebagai The Founding Fathers, yang dalam menentukan tujuan dari wadah atau organisasi yang dibentuknya selalu memasukkan nilai-nilai pribadi yang dianutnya, sehingga hal tersebut menjadi cerminan bagi terbentuknya fundamental belief bagi wadah atau organisasi yang akan terbentuk.

Robbin dan Judge (2019) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yakni antara lain :

1. *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan perilaku yang diamati)

Yaitu keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

2. *Norms* (Norma)

Yaitu berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma-norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.

3. *Dominant Values* (Nilai Dominan)

Yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

4. *Philosophy* (Filosofi)

Yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting.

5. *Rules* (Aturan)

Yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting.

6. *Organization Climate* (Iklim Organisasi)

Yaitu perasaan keseluruhan yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Berdasarkan hal yang telah di paparkan dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah pengaruh umum dari luar, nilai-nilai masyarakat dan budaya nasional, unsur-unsur khas dari organisasi, dan nilai-nilai dasar dari koalisi dominan.

2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013) budaya organisasi mempunyai empat (4) fungsi yaitu :

1. Memberikan identitas kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya

Menurut Robbins dan Judge (2019) terdapat lima fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas.
2. Budaya membuat suatu rasa identitas anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan stabilitas system social
5. Budaya bertindak sebagai mekanisme sense making serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi berfungsi sebagai penggerak utama dalam membentuk identitas, norma, dan perilaku anggota serta dalam memastikan stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

2.2.4 Manfaat Budaya Organisasi

Sutrisno (2019) menyatakan beberapa manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam system dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.

3. Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil

2.2.5 Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Terkandung unsur-unsur budaya organisasi sebagai berikut (Tika, 2014)

1. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi.

3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

5. Berbagi nilai (sharing of value)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang

6. Pewarisan (learning process)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut

7. Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

2.2.6 Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Ditinjau dari tingkat pemilikan nilai-nilai budaya organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa diantaranya (Robbins & Judge 2019):

1. **Dominant Culture** (budaya dominan) adalah seperangkat nilai inti yang dimiliki oleh sebagian besar anggota organisasi.
2. **Subculture** (subkultur) adalah seperangkat nilai yang dimiliki oleh minoritas, biasanya merupakan minoritas kecil, dari anggota organisasi. Subkultur biasanya merupakan hasil dari masalah atau pengalaman yang dimiliki oleh anggota departemen atau unit

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2013) jenis budaya organisasi secara umum terdapat tiga , yaitu:

1. Budaya Konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengajarkan tugas dan proyeknya dengan cara saling membantu dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan

berkembang. Jenis budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan.

2. Budaya Pasif-Defensif

Budaya pasif-defensif ini bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3. Budaya Agresif-Defensif

Budaya agresif-defensif adalah budaya yang bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis. Budaya ini mendorong karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka (Kreitner, 2003).

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa jenis budaya organisasi yaitu dominan culture, subculture, konstruktif, pasif defensif, agresif defensive.

2.2.7 Budaya Organisasi Sekolah

Sekolah ditempat peneliti akan melakukan penelitian menerapkan budaya organisasi yang berfokus pada nilai-nilai religius, profesionalisme, dan pengembangan kompetensi. Sekolah ini menanamkan nilai-nilai agamais dalam perilaku sehari-hari siswa, yang menjadi dasar budaya organisasi mereka. Visi dan misi sekolah menekankan pentingnya menciptakan generasi unggul yang profesional dan mampu bersaing dalam dunia kerja. Mereka juga mendorong

pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan sebagai bagian dari budaya organisasi yang diterapkan di lingkungan sekolah. Secara keseluruhan, budaya organisasi di sekolah ini berorientasi pada pengembangan karakter siswa yang berintegritas, religius, dan memiliki kompetensi profesional sesuai dengan kebutuhan dunia industri. Hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan holistik para siswa dan guru.

2.3 Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1997) merumuskan definisi komitmen organisasi sebagai konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Luthans (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan

Mathis dan Jackson (2006) komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *Komitmen Organisasi* merupakan keadaan psikologis yang mengikat individu untuk organisasi dimana mereka bekerja dan diharapkan dapat merefleksikan ikatan emosional terhadap organisasi dengan hadirnya rasa tanggungjawab moral yang melekat, diperoleh melalui skala komitmen organisasi yang mengukur 3 aspek yaitu, komitmen afektif, komitmen kesinambungan, komitmen normatif

2.3.1 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki tiga model dimensi yang diajukan oleh Allen dan Meyer (1997). Ketiga dimensi tersebut adalah:

1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif adalah keterikatan secara emosional karyawan dan keterlibatan dalam organisasi. Keterikatan emosi yang terjadi disini didefinisikan sebagai emosi yang positif terhadap organisasi. Individu yang memiliki komitmen yang kuat mampu mengidentifikasi organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena keinginannya sendiri. Karyawan dengan affective Fommitment yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.

2. Komitmen Berkesinambungan

Komitmen kesinambungan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berpengaruh dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal yang ditunjukkan seperti adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan yang berkaitan dengan keinginannya untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasinya. Individu memutuskan untuk menetap pada organisasi karena menganggap sebagai suatu pemenuhan kebutuhan dan tidak adanya pilihan lain. Karyawan dengan continuance commitment yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional melainkan karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas penghargaan yang telah diberikan oleh organisasi. Komponen yang ada dalam normative commitment ini menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk member balasan atas apa yang telah .diterimanya dari organisasi.

Kanter (1998) mengemukakan 3 aspek komitmen organisasi, yaitu :

1. Komitmen Berkesinambungan (*continuance commitment*)

Yaitu komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam melanjutkan kelangsungan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi

2. Komitmen Terpadu (*cohesion commitment*)

Yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain didalam organisasi. Hal ini terjadi karena kepercayaan karyawan pada norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

3. Komitmen Terkontrol (*control commitment*)

Yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Sebab norma-norma tersebut sesuai dalam memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Berdasarkan aspek-aspek tersebut maka dapat disimpulkan bahwa beberapa hal yang menunjukkan komitmen organisasi adalah komitmen afektif, komitmen

berkesinambungan dan komitmen normatif sedangkan tokoh lain mengatakan bahwa hal yang menunjukkan seseorang komitmen terhadap organisasi ditunjukkan melalui komitmen berkesinambungan, komitmen terpadu, komitmen terkontrol.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Dalam mengajukan konseptual dari komitmen organisasi, Meyer & Allen (1997) memberikan penjelasan tentang adanya faktor-faktor yang menjadi penyebab dari komitmen organisasi. Masing-masing dimensi dari komitmen organisasi yaitu affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment memiliki faktor penyebab yang berbeda.

1. Karakteristik Pribadi Individu

Karakteristik pribadi individu terbagi kedalam dua variabel demografis dan variable disposisional. Variable demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variable disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.

2. Karakteristik Organisasi

Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasi tersebut.

3. Pengalaman Selama Berorganisasi

Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi dan pengalaman selama berorganisasi.

2.4 Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia guru artinya orang yang pekerjaan, (mata pencaharian, dan profesinya) mengajar. Firdaus dan Bardawi (2012) mencatat bahwa guru berperan sebagai petugas proses belajar. Dengan kata lain, guru punya peran yang sangat penting dalam melaksanakan rangkaian proses belajar di dalam konteks pendidikan nasional. Sebagai tenaga profesional, pendidik bertanggung jawab pada rangkaian perancangan dan pelaksanaan proses belajar kepada murid. Selain itu, pendidik juga punya tugas untuk mengevaluasi hasil belajar murid. Murid mengakomodasikan bimbingan kepada mereka, serta terlibat dalam kegiatan pelatihan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Dalam dunia pendidikan guru juga memiliki peran, antara lain:

1. Pendidik

Guru sebagai pendidik diharuskan mempunyai standar kualitas pribadi yang terdiri dari tanggung jawab, wibawa, disiplin, dan mandiri. Tujuan mendidik yaitu membimbing peserta didik agar untuk menjadi manusia yang lebih dewasa dan bertanggung jawab (Imron 2018)

2. Peran Sebagai Model

Guru sebagai model artinya guru menjadi panutan dan tokoh bagi para murid dan bagi masyarakat lingkungan sekitar. Guru sebagai model harus bisa menjaga perilaku, perbuatan, dan tutur kata. Seorang guru semestinya berperilaku sesuai dengan normanorma yang berlaku (Suwatra, 2014)

3. Pengajar

Guru sebagai pengajar mempunyai tugas-tugas yang berhubungan dengan pembelajaran yang dilaksanakan di dalam kelas. Tugas-tugas guru dalam persiapan pembelajaran antara lain membuat rencana pembelajaran (RPP), melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, membuat catatan kecil tentang isi dari materi, mempersiapkan media dan alat peraga yang disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan, dan membuat soal-soal yang harus diselesaikan oleh para murid, baik untuk dikerjakan ketika proses belajar mengajar maupun di jadikan pekerjaan rumah (PR), menyusun alat penilaian dan melaksanakan penilaian hasil belajar, membuat dan mengisi daftar nilai murid, melaksanakan analisis hasil belajar, dan melaksanakan program perbaikan pengayaan. (Ahmadi, 2018)

4. Pembimbing

Guru sebagai pembimbing berarti seorang guru mempunyai peran untuk membantu murid dalam menemukan solusi dari permasalahan-permasalahan apa yang sedang mereka hadapi saat ini, sehingga permasalahan tersebut tidak menghambat proses belajar murid. Peran guru disini agar murid dapat memecahkan masalahnya sendiri dan tidak bergantung kepada guru serta membimbing murid agar menjadi manusia yang lebih dewasa. Tanpa bimbingan

dari seorang guru, murid akan mengalami kesulitan dalam menghadapi permasalahan yang sedang dihadapi. (Ahmadi, 2018)

2.5 Kerangka Konseptual

2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Budaya organisasi berperan penting dalam sebuah organisasi dalam meningkatkan OCB (Mahmuda, 2019). Keberhasilan organisasi sebagian besar didukung oleh budaya organisasinya (Nurkholis & Sapta, 2020). Budaya organisasi mengacu pada kepercayaan dan simbol yang dimiliki bersama oleh sebuah organisasi dan yang menumbuhkan rasa kekeluargaan di antara para anggotanya dan menonjol dari lembaga lain (Bisbey, 2019). Budaya organisasi berfungsi terutama sebagai garis pemisah antara dirinya dengan lingkungan atau organisasi lain atau untuk mengatur dan memengaruhi sikap dan perilaku karyawan termasuk perilaku OCB (Mahardika & Wibawa, 2019).

Hasil penelitian Setyowati dkk (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, ketika budaya organisasi baik maka perilaku OCB pada karyawan akan meningkat pula. Penelitian Puspitasari dkk (2023) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa semakin baik budaya organisasi semakin meningkat pula OCB, hasil penelitian ini juga mengemukakan bahwa jika ingin meningkatkan budaya organisasi maka pimpinan harus menciptakan komunikasi yang efektif dan tanamkan toleransi dalam organisasi pada setiap individu karyawan. Kurniawan (2021) berpendapat bahwa OCB dapat mengembangkan dan menguntungkan organisasi bukan hanya karena pekerja berdedikasi pada pekerjaannya, tetapi juga

karena mereka menikmati lingkungan kerjanya, yang difasilitasi oleh budaya perusahaan yang sehat. Kurniawan (2021) juga menjelaskan bahwa budaya pada sebuah organisasi haruslah berorientasi pada individu, dimana segala keputusan manajemen organisasi harus memperhatikan dampaknya bagi setiap anggota organisasi dan hasil keputusan yang diambil diharapkan berdampak positif bagi setiap anggota organisasi

Organisasi sekolah memiliki arah, tujuan dan sasaran yang jelas dan sistematis dalam menciptakan budaya organisasi sekolah. Hal ini disebabkan adanya nilai-nilai yang menjadi acuan bagi seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah budaya organisasinya sendiri, baik secara konseptual, perilaku maupun dalam bentuk. Budaya organisasi sekolah mengacu pada kegiatan, aturandan perilaku berdasarkan pada nilai-nilai, filosofi dan standar organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan kata lain budaya organisasi sekolah akan memberikan pengaruh kepada hasil kerja yang diperoleh dari SDM yang ada dalam sebuah sekolah tertentu (mayang sari et al., 2022)

Budaya yang mendukung kerjasama, inovasi, dan komunikasi yang terbuka cenderung mendorong karyawan untuk terlibat lebih dalam dalam aktivitas yang bermanfaat bagi organisasi, termasuk OCB. Sebaliknya, budaya yang kaku dan otoriter dapat menghambat inisiatif karyawan untuk berkontribusi lebih, karena mereka merasa kurang dihargai dan didukung. Hal ini membuat budaya organisasi yang positif dapat menjadi penentu utama dalam meningkatkan OCB (Mulia & Febrian, 2024). Hasil penelitian ini juga mendukung hal tersebut bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi yang lemah akan berpengaruh buruk bagi perusahaan, karena keterikatan karyawan tidak akan bisa menguat tanpa adanya budaya organisasi yang mengikat mereka (Hidayat, 2023). Robbins (2008) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara insentif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan. Anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi. Kualitas, ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasinya serta tujuan yang ada di dalamnya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Seorang karyawan yang berkomitmen pada perusahaan umumnya merasakan hubungan yang baik dengan perusahaan mereka, dan mereka merasa memahami tujuan perusahaan (Robbins & Judge, 2017)

Billy & Taat (2020) memperlihatkan adanya arah hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dan komitmen kerja guru. Hasil penelitian memperlihatkan semakin tinggi budaya organisasi yang dibentuk dan dibangun bersama oleh seluruh anggota organisasi akan semakin membawa dampak nyata pada peningkatan komitmen kerja anggota komunitas tersebut, dalam

penelitian ini komitmen kerja yang ditunjukkan oleh guru di sekolah yaitu dengan melaksanakan tanggungjawab sepenuh hati dilandasi rasa memiliki lembaga sekolah oleh para gurunya, yang diwujudkan dengan pembiasaan penanaman nilai profil pelajar pancasila yang dijadikan sebagai budaya sekolah (Rahayuningsih, 2021), hal ini mampu menciptakan komitmen kerja guru yang kuat dalam mendukung program sekolah, selain itu adanya kepercayaan yang tinggi terhadap program sekolah membuat guru secara sungguh-sungguh menunjukkan antusiasnya dengan selalu melibatkan diri dalam setiap kegiatan (Anugrah, et al, 2022).

2.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Tinggi dan rendahnya komitmen organisasi karyawan berpengaruh terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan. Alamsari & Laksmiwati (2021) pada penelitiannya yang menghasilkan bahwa komitmen organisasi mendorong para guru menunjukkan adanya sikap kerelaan atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal tersebut berarti menjadikan pengaruh positif terhadap instansi tau sekolah tempat mereka bekerja, karena adanya hal ini dapat menjadikan kinerja para guru akan meningkat.

Yudistira dkk (2023) menyatakan bahwa Individu yang memiliki komitmen kerja yang tinggi cenderung lebih mampu untuk melakukan OCB dibandingkan dengan individu yang komitmen kerjanya rendah. Hal ini dikarenakan individu yang memiliki komitmen kerja yang tinggi cenderung lebih tertarik untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi, serta lebih memiliki sikap proaktif dalam memberikan dukungan kepada rekan kerja dan organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Apriliani & Wati (2023) yang menemukan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang mana semakin tinggi komitmen seorang guru maka akan semakin baik pula perilaku OCB yang dimiliki seorang guru tersebut. Pada penelitian yang dilakukan oleh Teressa & Simarmata (2023) menunjukkan hasil yang sama bahwa semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka akan semakin tinggi pula perilaku OCB yang dimunculkan, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi, hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* adalah bagian yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah dikehendaki. Pada prinsipnya kedua variabel tersebut patut diduga saling berhubungan. Semakin tinggi komitmen organisasi seorang karyawan kepada perusahaannya maka karyawan tersebut dimungkinkan akan memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik (Wicaksono & Masykur, 2018). Bilqisth & Nashih (2023) mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 58,4 %, hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki komitmen yang cukup baik terhadap perusahaannya maka karyawan akan melakukan perilaku OCB yang akan menguntungkan untuk perusahaan. Komitmen guru merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada

organisasinya yang membuat individu atau karyawan merasa nyaman. Komitmen guru mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri, keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi dan kesiapan serta kesediaan untuk menyerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi (Rizlan, 2023).

2.5.4 Pengaruh Budaya organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi

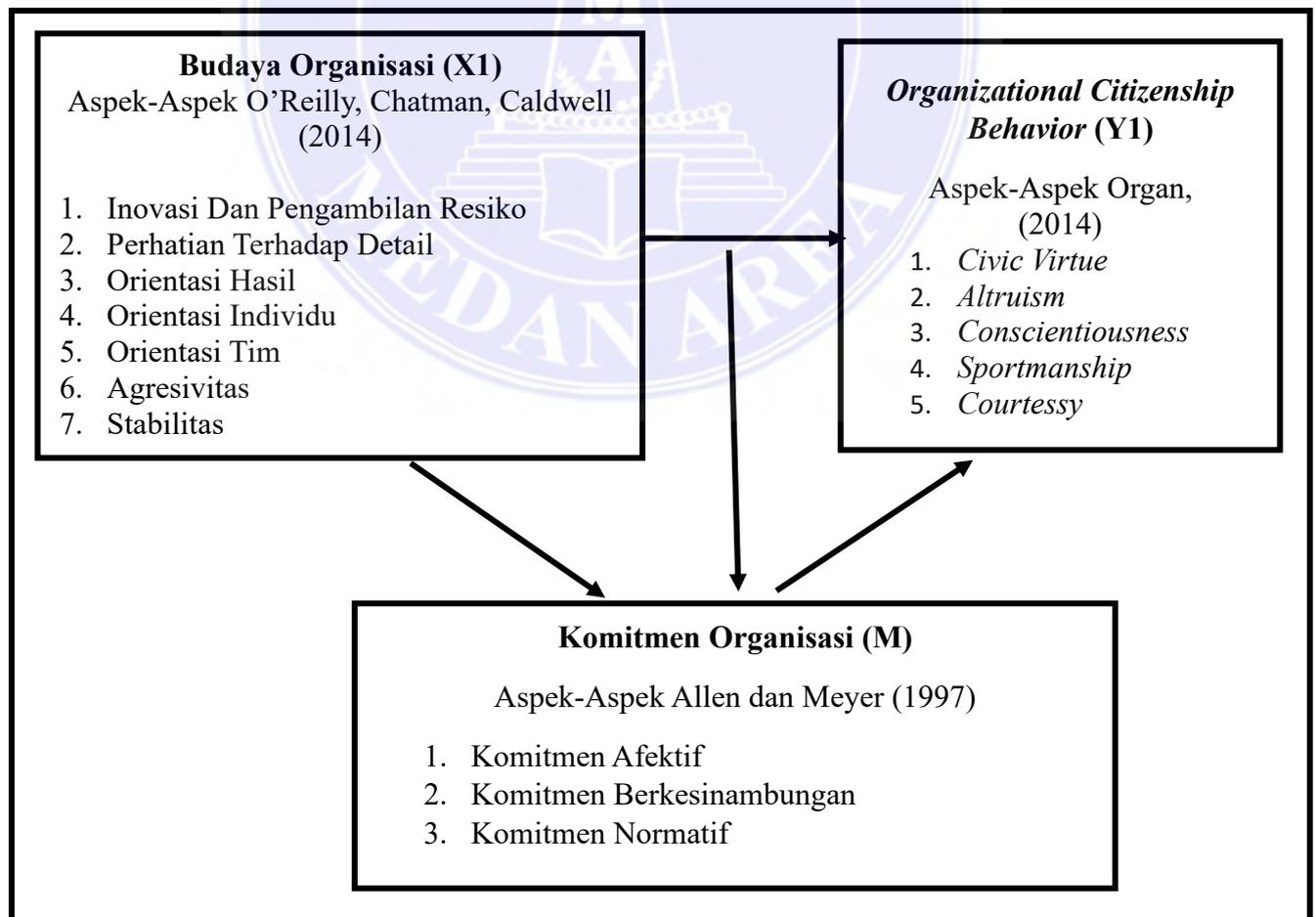
Meningkatnya budaya organisasi melalui komitmen organisasi maka akan meningkatkan OCB pada karyawan. Arumi dkk (2019) mengatakan bahwa untuk membentuk perilaku OCB perlu membentuk budaya yang baik dan disesuaikan dengan budaya lokal, sehingga akan memunculkan komitmen pada setiap pegawai dalam organisasi, dengan melengkapi seluruh unsur dalam budaya organisasi akan terbentuk organisasi yang baik dan dapat memaksimalkan tujuan organisasi, jika hal ini terjadi, maka komitmen akan muncul pada setiap karyawan yang ada. Ketika komitmen ini muncul maka dengan sendirinya karyawan akan melakukan OCB maka penelitian ini menyimpulkan bahwa Budaya yang baik akan memunculkan dan meningkatkan komitmen pada setiap karyawannya. Peningkatan maksimal terlihat ketika komitmen memediasi budaya organisasi dan OCB. Pegawai dalam organisasi akan memiliki OCB yang kuat apabila mempunyai komitmen yang baik, sehingga menyadari dan melakukan yang terbaik untuk organisasinya.

Serpian (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Artinya bahwa, komitmen organisasional dalam sebuah budaya organisasi melalui komitmen organisasional dapat menstimulus munculnya OCB. Budaya organisasi yang baik akan menjadi

penentu lahirnya komitmen organisasi kemudian akan berdampak pada munculnya OCB pada seorang karyawan.

Komitmen organisasi dapat dilihat dari perilaku karyawan yang terus bertahan di dalam perusahaan, kemudian menyelesaikan semua tanggung jawabnya dengan baik. Proses tersebut akan menstimulus lahirnya OCB pada karyawan. Lahirnya komitmen karyawan untuk terus melaksanakan kewajibannya dengan konsisten, maka memberi ruang untuk karyawan dalam melakukan hal-hal lain di luar tanggung jawabnya, seperti membantu rekan kerjanya. Karyawan tersebut melaksanakan tugas-tugas di luar tanggung jawabnya dengan maksud membantu tanpa mengharap balasan.

2.6 Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2019) 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. Penelitian eksplanatif atau eksplanatori adalah menjelaskan hubungan dari beberapa variabel bebas dan tak bebas dalam penelitian. Sifat penelitian ini dapat dikategorikan dalam penelitian Pendekatan kuantitatif eksplanatif menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis. 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

Menurut Sugiyono (2019) variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini ditetapkan tiga 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* (OCB) yang disimbolkan dengan (Y).
2. Variabel Mediasi Variabel mediasi adalah variabel yang menjadi perantara hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (M).
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 Budaya Organisasi yang disimbolkan dengan (X)

Maka variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel terikat : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- b. Variabel mediasi : Komitmen Organisasi
- c. Variabel bebas : Budaya organisasi

3.3 Definisi Operasional

3.3.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu diluar dari deskripsi pekerjaan dan dilakukan dengan sukarela diwujudkan melalui skor yang diperoleh dari pengisian skala OCB yang mengukur lima aspek, yaitu *altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship, dan civic virtue.*

3.3.2 Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi merupakan keadaan psikologis yang mengikat individu untuk organisasi dimana mereka bekerja dan diharapkan dapat merefleksikan ikatan emosional terhadap organisasi dengan hadirnya rasa tanggungjawab moral yang melekat, diperoleh melalui skala komitmen organisasi yang mengukur 3 aspek yaitu, komitmen afektif, komitmen kesinambungan, komitmen normatif.

3.3.3 Budaya organisasi

Budaya Organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, asumsi dan norma yang dimiliki dan disepakati bersama oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi dan dijadikan pedoman untuk berperilaku, diperoleh melalui skala budaya organisasi yang mengukur 7 aspek yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas dan stabilitas.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah 135 orang guru di SMK X Kota Medan.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2019), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel digunakan adalah dengan teknik Total Sampling. Teknik total sampling merupakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan seluruh jumlah anggota populasi. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Sugiyono (2019) sampel jenuh merupakan teknik menentukan sampel sesuai dengan jumlah populasi yang tersedia yaitu 135 responden. Tujuan menggunakan sampel jenuh ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Jumlah sampel pada penelitian ini 135 responden guru SMK X

3.6 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala. Skala adalah suatu daftar yang berisi pernyataan yang diberikan kepada subjek agar dapat mengungkapkan aspek-aspek psikologis yang ingin diketahui. Skala format yang digunakan dalam penelitian ini 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, 2019).

Skala terdiri dari sejumlah aitem yang diuraikan ke dalam bentuk favorable dan unfavorable dengan lima kategori jawaban yang terdiri dari : SS (Sangat Sesuai), S (Sesuai), N (Netral), TS (Tidak Sesuai), dan STS (Sangat Tidak Sesuai). Skor terhadap aitem favorable jika memilih respon sangat sesuai adalah 5, sesuai adalah 4, netral adalah 3, tidak sesuai adalah 2, dan sangat tidak sesuai adalah 1. Sebaliknya, skor untuk subjek yang memilih jawaban unfavorable jika respon sangat sesuai adalah 1, sesuai adalah 2, netral adalah 3, tidak sesuai adalah 4, dan sangat tidak sesuai adalah 5.

Peneliti menggunakan tiga skala pada penelitian ini, yaitu skala *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Skala *Komitmen Organisasi*, dan Skala *Budaya organisasi*

3.6.1 *Blueprint Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Skala yang digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* skala yang disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Organ, Podsakoff, MacKenzie (2016). Skala ini diturunkan dari 5 aspek yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue*. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah model likert, yaitu skala yang berisi pernyataan-pernyataan mengenai objek sikap. Pernyataan sikap terdiri dari 2 macam yaitu, *favorable* dan *unfavorable*.

Setelah dilakukan uji coba pada alat didapatkan 22 aitem valid, hal ini menunjukkan bahwa pada variable OCB seluruh aitem lolos uji coba sehingga tidak terdapat aitem yang gugur. Maka, aitem yang digunakan sebagai alat ukur untuk mengukur variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebanyak 22 aitem

Tabel 3. 1 Blueprint Skala *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

NO	DIMENSI	INDIKATOR	F	UF	JUMLAH
		Menjadi <i>volunteer</i>	7,8,9,10	11	5
1.	<i>Altruism</i>	Menyelesaikan masalah rekan kerja terkait dengan pekerjaannya			
		Tersusun rapi	1,2	3,4,5,6	5
2.	<i>Conscientiousness</i>	Dutyfullness/tuntas/ sesuai dengan persyaratan			
		Toleransi	12	13,14,15	4
3.	<i>Sportmanship</i>	Rela Berkorban			

4.	<i>Courtesy</i>	Menghargai orang lain	16	17,18	3
		Memperhatikan orang lain			
5.	<i>Civic Virtue</i>	Mengikuti perubahan dalam organisasi.	19	20,21,22	4
		Inisiatif			
TOTAL					22

3.6.2 *Blueprint* Komitmen Organisasi

Skala yang digunakan untuk mengukur *Komitmen Organisasi* skala yang disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1997). Skala ini diturunkan dari 3 aspek yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Kesenambungan, Komitmen Normatif. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah model likert, yaitu skala yang berisi pernyataan-pernyataan mengenai objek sikap. Pernyataan sikap terdiri dari 2 macam yaitu, *favorable* dan *unfavorable*

Tabel 3. 2 *Blueprint* Skala Komitmen Organisasi

NO	DIMENSI	INDIKATOR	F	U	JUMLAH
1.	Komitmen Afektif	Keterikhtakan secara emosional karyawan	1,2,3,4	5,6 ,8	7
		Keterlibatan karyawan dalam organisasi			
2.	Komitmen Kesenambungan	Tetap berada di dalam organisasi	9,10,11,		
		Individu merasa rugi ketika keluar dari organisasi	12	15,16	6
3.	Komitmen Normatif	Individu merasa bertanggung jawab terhadap organisasi	17,		4
		Kesadaran individu untuk tetap bertahan dalam organisasi	,19,20, 21		

TOTAL**17**

Setelah dilakukan uji coba pada alat didapatkan 17 aitem valid, hal ini menunjukkan bahwa pada variable komitmen organisasi terdapat 4 aitem yang tidak lolos uji coba. Maka, aitem yang digunakan sebagai alat ukur untuk mengukur variabel komitmen organisasi sebanyak 17 aitem.

3.6.3 *Blueprint* Budaya organisasi

Skala yang digunakan untuk mengukur *Budaya organisasi* skala yang disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh O'Reilly, Chatman, Caldwell (2014). Skala ini diturunkan dari 7 aspek yaitu Inovasi dan Pengambilan Resiko, Perhatian Terhadap Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Individu, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah model likert, yaitu skala yang berisi pernyataan-pernyataan mengenai objek sikap. Pernyataan sikap terdiri dari 2 macam yaitu, *favorable* dan *unfavorable*

Tabel 3. 3 *Blueprint* Skala Budaya organisasi

NO	DIMENSI	INDIKATOR	F	U	JUMLAH
1.	Inovasi dan pengambilan resiko	Karyawan merasa memiliki kebebasan untuk mengembangkan ide baru	1	3	2
		Organisasi mempertimbangkan konsekuensi dari setiap keputusan	5,6	7,8	4
2.	Perhatian terhadap detail	Organisasi memberikan perhatian secara detail dan cermat pada karyawan	9,10,11	12,13,14	6
3.	Orientasi hasil	Organisasi fokus terhadap hasil keinerja dari karyawan	15	16	2

		Organisasi memiliki perhatian dan harapan tinggi terhadap hasil	18	20	2
4.	Orientasi individu	Kebijakan organisasi mendukung perkembangan individu	21,22,23	24,25,26	6
5.	Orientasi tim	Kerjasama dan kolaborasi tim dalam bekerja	27,28,29	30,31,32	6
6.	Agresivitas	Karyawan memiliki daya saing	33,34,35	36,37,38	6
7.	Stabilitas	Mempertahankan status quo/kondisi yang ada dalam melakukan kegiatan organisasi	39,40,41	42,43	5
	TOTAL				39

Setelah dilakukan uji coba pada alat didapatkan 39 aitem valid, hal ini menunjukkan bahwa pada variable Budaya organisasi terdapat 5 aitem yang tidak lolos uji coba. Maka, aitem yang digunakan sebagai alat ukur untuk mengukur variabel budaya organisasi sebanyak 39 aitem.

3.7 Prosedur Penelitian

1. Tahap Persiapan penelitian

- a. Mengkaji teori tentang variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Komitmen Organisasi* dan *budaya organisasi*.
- b. Merancang alat ukur penelitian.
- c. Memodifikasi aitem-aitem pernyataan sesuai dengan kebutuhan penelitian.
- d. Menentukan sampel untuk uji coba.
- e. Melakukan uji coba.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

- a. Memberi salam dan memperkenalkan diri.

- b. Menjelaskan tujuan pengisian alat ukur beserta manfaatnya bagi subjek penelitian.
- c. Meminta kesediaan subjek penelitian untuk mengisi alat ukur penelitian.
- d. Membagikan alat ukur berupa google form yang dikirim melalui WhatsApp
- e. Mengecek ulang dan memastikan bahwa subjek sudah menyelesaikan google form.

3. Tahap Pengolahan Data Penelitian

Data diolah dengan menggunakan program *SPSS for windows* versi 26 dan *Smart-PLS SEM*. Sebelum mengolah data, ada beberapa hal yang harus dilakukan yaitu:

- a. Mengecek kembali data yang sudah terkumpul, seperti kelengkapan pengisian identitas dan sebaran jawaban bervariasi
- b. Memberikan kode atau nomor urut pada hasil kerja subjek.
- c. Menskoring jawaban yang diberikan subjek dalam alat ukur, bedakan aitem *favourable* dengan *unfavourable*.
- d. Input jawaban uji coba skala penelitian dan melakukan uji reliabilitas dan validitas ke dalam *SPSS for windows* versi 26.
- e. Input jawaban skala hasil penelitian dengan menggunakan *Smart-PLS SEM*

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 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 (2019) 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.

3.8.2 Analisis Inferensial Statistik Dengan Analisis SEM

Statistik dengan Analisis SEM Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah konstruk eksogen yaitu *budaya organisasi* sebagai variabel X dan *Komitmen Organisasi* sebagai variabel mediasi. Konstruk endogen yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel Y. Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh *budaya organisasi* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dimedia *Komitmen Organisasi*. 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 yang digunakan adalah pendekatan metode *Structural Equation Model (SEM)* yang dioperasikan melalui program *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan *software SmartPLS*. PLS adalah model persamaan struktural yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Gozali (2015) menyatakan bahwa, PLS merupakan

metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten.

PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. Ada beberapa keunggulan pada metode ini PLS, yaitu : 1) Tidak memerlukan asumsi, data tidak harus berdistribusi normal (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama), 2) Dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Ini sesuai kondisi jumlah sampel pada penelitian yang relatif kecil.

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 latent 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 (*Struktural 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 (Haryono, 2017)

Tabel 3. 4 Goodness Of Fit Index

No	Goodness Of Fit Index	Cut off Value (Nilai Batas)
1.	X 2- <i>chi square</i>	$\leq \alpha \cdot df$ (lebih kecil dari Chi square table)
2.	<i>Probability</i>	$\geq 0,05$
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	$\leq 0,08$

3.8.3 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 PLS 3.29 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 PLS 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, 2015). 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 beberapa kesimpulan dan saran terkait hasil penelitian ini. Pada bagian pertama akan dipaparkan kesimpulan dari penelitian ini dan bagian selanjutnya berisi saran-saran yang dapat digunakan dan diaplikasikan bagi para pihak terkait

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap OCB melalui mediasi komitmen organisasi, maka dapat ditarik kesimpulan yang disesuaikan dengan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien (kolom *original sampel*) = 0.202, dan signifikan dengan nilai T- Statistik = 3.167 > 1,96, serta *P-Values* = 0.002 < 0.05. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* maka hipotesis diterima.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai koefisien (kolom *original sampel*) = 0.197, dan signifikan dengan nilai T – Statistik = 2.438 > 1,96, serta *P-Values* = 0.015 < 0.05. berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi maka hipotesis diterima.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien (kolom *original*

sampel) = 0.531, dan signifikan dengan nilai $T - \text{Statistik} = 8.433 > 1,96$, serta $P\text{-Values} = 0.000 < 0.05$. berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* maka hipotesis diterima

4. komitmen organisasi signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan OCB dengan nilai $T\text{-statistik} = 2.276 > 1.96$ serta $P\text{-Values} = 0.023 < 0.05$ maka dapat disimpulkan hipotesis diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka berikut ini dapat diberikan beberapa saran yang secara praktis penelitian ini dapat memberikan manfaat pada :

1. Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat OCB pada kategori sedang, berdasarkan hal tersebut maka dapat diberikan saran seperti Bangun budaya kerja kolaboratif, apresiatif, dan inklusif. Misalnya, adakan sesi apresiasi bulanan untuk mengakui kontribusi guru di luar tugas formal mereka. Pastikan kebijakan dan keputusan penting disampaikan dengan jelas dan ada ruang bagi guru untuk memberikan masukan. Kepala sekolah perlu menjadi role model dalam menunjukkan perilaku OCB, seperti memberi perhatian pada kebutuhan individu dan mendukung perkembangan personal guru.
2. Hasil kategorisasi menunjukkan hasil bahwa responden memiliki tingkat budaya organisasi pada kategori sedang, berdasarkan hal tersebut maka dapat diberikan saran seperti memberikan penghargaan khusus bagi guru atau tim yang menunjukkan komitmen terhadap budaya organisasi, seperti inovasi dalam mengajar atau kontribusi terhadap kegiatan sekolah. Buat platform komunikasi yang transparan, seperti grup internal atau buletin sekolah, untuk menyampaikan

kebijakan, keputusan, dan perkembangan sekolah secara rutin. Tawarkan fleksibilitas dalam penugasan atau jadwal untuk membantu guru mengelola beban kerja dan menjaga semangat mereka.

3. Hasil kategorisasi menunjukkan hasil bahwa responden memiliki tingkat komitmen organisasi pada kategori sedang, berdasarkan hal tersebut maka dapat diberikan saran seperti Libatkan guru dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan sekolah melalui pertemuan rutin atau komite khusus. Ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan organisasi. Adakan kegiatan team-building atau outing secara berkala untuk mempererat hubungan antar-guru dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Bagikan cerita sukses atau prestasi sekolah, baik dalam pertemuan guru maupun buletin internal, untuk meningkatkan rasa bangga guru terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah, R., & Kusuma, K. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jambura Journal Of Educational Management*, 217-247.
- Afandi, Pandi. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep, Dan Indikator. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Ahmadi, R. (2018). Profesi Keguruan. Yogyakarta: Ar - Ruzz Media.
- Alamsari, L., & Laksmiwati, H. (2021). Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Guru Di Smk X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(6), 1-12..
- Anugrah, R., Daud, M., & Hamid, A. N. (2022). Makna Komitmen Bagi Guru Honorer Sekolah Dasar. *Proyeksi: Jurnal Psikologi*, 17(2), 95-111.
- Apriliani, S. D., & Wati, I. R. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Koperasi Mitra Dhuafa Regional K Jawa Timur). *Diponegoro Journal Of Management*, 12(4).
- Asir, M., Puspitasari, D., Wahab, A., & Anwar, M. A. (2023). Efektivitas Penggunaan *Celebrity Endorser* Terhadap Perilaku Konsumen Dan Keputusan Pembelian Produk: *Literature Review*. *Management Studies And Entrepreneurship Journal (Msej)*, 4(2), 1790-1801.
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). *Integrating Psychological Contracts And Ecosystems In Career Studies And Management*. *Academy Of Management Annals*, 13(1), 84-111.
- Beroiza-Valenzuela, F., & Salas-Guzmán, N. (2024). *Stem And Gender Gap: A Systematic Review In Wos, Scopus, And Eric Databases*. In *Frontiers In Education* (Vol. 9, P. 1378640).
- Billy, L. J., & Taat, M. S. (2020). Budaya Sekolah: Hubungannya Dengan Komitmen Guru. *Malaysian Journal Of Social Sciences And Humanities (Mjssh)*, 5(10), 207-216.
- Bilqisth, A. A. N. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Pt. Cita Intrans Selaras (Doctoral Dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Bisbey, T. M., Reyes, D. L., Traylor, A. M., & Salas, E. (2019). *Teams Of Psychologists Helping Teams: The Evolution Of The Science Of Team Training*. *American Psychologist*, 74(3), 278.

- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Whitney, J. M. (2024). *The Origin, Evolution, And Future Of Organizational Citizenship Behavior*. *Academy Of Management Collections*, 3(3), 35-56.
- Butarbutar, I., Nadeak, B., & Naibaho, L. (2022). Pengembangan Budaya Organisasi Sekolah Serta Implikasinya Dalam Pendidikan Agama Kristen. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(6), 6973-6982.
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). *The Role Of Organizational Citizenship Behavior And Gender Between Job Satisfaction And Task Performance*. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(18), 9499.
- Chen, S., Wang, R., Wang, T., & Zhou, W. (2022). *The Impact Of Student-Teacher Policy Perception On Employment Intentions In Rural Schools For Educational Sustainable Development Based On Push-Pull Theory: An Empirical Study From China*. *Sustainability*, 14(11), 6639.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). *Corporate Culture And Organizational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around The World?. In Advances In Global Leadership* (Pp. 205-227). Emerald Group Publishing Limited.
- Dipaola, M., & Wagner, C. A. (2018). *Improving Instruction Through Supervision, Evaluation, And Professional Development*. Iap.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). *Role Congruity Theory Of Prejudice Toward Female Leaders*. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2020). *From Expectancy-Value Theory To Situated Expectancy-Value Theory: A Developmental, Social Cognitive, And Sociocultural Perspective On Motivation*. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101859.
- Endratmoko, & Aulia, I. N. (2021). *Influence Of Organizational Culture , Work Environment And Organizational Commitment As Mediation Variables On Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. 6(5), 47-56.
- Fahzira, A. A., Fadli, U. M., & Khalida, L. R. (2023). *Analisis Organizational Citizenship Behavior Pada Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Falah*. *Management Studies And Entrepreneurship Journal (Msej)*, 4(5), 5291-5301.
- Fakhrullah, A. S. L. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt Inka Multi Solusi* (Doctoral Dissertation, Upn Veteran Jawa Timur).
- George, J.M. And Brief, A.P. (1992) *Feeling Good-Doing Well: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship*. *Psychology Bulletin*, 112, 310-329.
- Ghozali, I. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Programspss*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Graham, J.W. (1991) *An Essay On Organizational Citizenship Behavior. Employee Responsibilities And Rights Journal*, 4, 249-270.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 2000. *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. New Jersey, Usa: Prentice – Hall International, Inc.
- Grego-Planer, D. (2019). *The Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behaviors In The Public And Private Sectors*. *Sustainability*, 11(22), 6395.
- H. Moh, Pabundu Tika. 2014. *Budaya Organissi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta. Pt Bumi Aksara
- Hall, Matthew, Davis Smith And Kim Langfield-Smith. (2005). *Accountants Commitment To Their Profession: Multiple Dimensions Of Professional Commitment And Opportunities For Future Research, Behavioral Research In Accounting*, Vol. 17, P.89-109
- Haryono, Siswoyo. 2017. *Metode Sem Untuk Penelitian Manajemen Dengan Amos Lisrel Pls*. Luxima Metro Media
- Hidayat, A. I., & Afriyenti, M. (2023). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Pencegahan Kecurangan Pengelolaan Dana Blt Pada Masa Pandemic Covid-19. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 5(3), 1053-1064.
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R., Waruwu, H., Goestjahjanti, F., Winanti, W., & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Guru. *Edupscouns: Journal Of Education, Psychology And Counseling*, 2(1), 311-326.
- Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P., & Corrigall, E. (2000). *Sex Differences And Similarities In Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis*. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593–641
- Kreitner, Robert Dan Angelo Kinicki, 2013, *Perilaku Organisasi*, Edisi 9, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniawan, H. (2021). *Iklim Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bank X Padang*. *Psyche 165 Journal*, 269-277.
- Lestari, M. R., & Sujono, F. K. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 3(1), 81-95.
- Li, P., Bastone, A., Mohamad, T. A., & Schiavone, F. (2023). *How Does Artificial Intelligence Impact Human Resources Performance. Evidence From A Healthcare Institution In The United Arab Emirates*. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100340.

- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behaviour 10th Edition*. New York :Mcgrawhill International Editions
- Mahardika, I. N., & Wibawa, I. M. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8(1), 380.
- Meliala, A., & Prakasa, A. P. (2023, December). Siapkah Indonesia Menjadi Poros Maritim Dunia?. In Prosiding Kontribusi Forum Akademisi Sac (Vol. 1, No. 1, Pp. 379-392).
- Meyer, J. E., and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace*. London: Sage.
- Miner, John B. 1988, “*Organizational Behavior: Performance And Productivity*” *First Edition, Random House Business Division, New York*.
- Moorhead & Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Morales-Huamán, H. I., Medina-Valderrama, C. J., Valencia-Arias, A., Vasquez-Coronado, M. H., Valencia, J., & Delgado-Caramutti, J. (2023). *Organizational Culture And Teamwork: A Bibliometric Perspective On Public And Private Organizations. Sustainability, 15(18), 13966*.
- Muhdar, M. (2018). *Empirical Study Of The Relationship Between Leadership And Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. Al-Buhuts, 14(01), 18-32*.
- Mulia, D., & Febrian, W. D. (2024). Pengaruh *Burnout, Worklife Balance* dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus: PT Tunas Struktur Indonesia). *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara, 2(3), 111-125*.
- Musyafidah, N. (2018). *The Influence Of Organizational Culture On Organizational. Citizenship Behavior*.
- Nasution, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Tanjungbalai. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan (Jurdikbud), 3(1), 60–66*.
- Nelson, D.W. And Sommers, L.E. (1996) *Total Carbon, Organic Carbon, And Organic Matter. In: Sparks, D.L., Et Al., Eds., Methods Of Soil Analysis. Part 3. Chemical Methods, Sssa Book Series No. 5, Sssa And Asa, Madison, Wi, 961-1010*.
- Nguyen, P. D., Khoi, N. H., Le, A. N. H., & Ho, H. X. (2023). *Benevolent Leadership And Organizational Citizenship Behaviors In A Higher Education Context: A Moderated Mediation Model. Personnel Review, 52(4), 1209-1232*.
- Noor, I. S., Suriansyah, A., & Noorhapizah, N. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Melalui Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Pada Sekolah Luar Biasa Se Kota

- Banjarbaru. *Journal Of Administration And Educational Management (Alignment)*, 7(1), 435-448.
- Nugraha, E. S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja Pada Karyawan Hotel Halogen Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 623-638.
- Nurkholis, N., Dularif, M., & Rustiarini, N. W. (2020). *Tax Evasion And Service-Trust Paradigm: A Meta-Analysis. Cogent Business And Management*, 7(1).
- Nuryani, F. T., & Djamil, M. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Pada Pegawai Instansi Xyz. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(3), 192-202.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). *The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- Okfrima, R., & Tentama, F. (2023). Keadilan Prosedural Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru Smks Kota Padang, Sumatera Barat. *Psyche 165 Journal*, 328-333.
- Organ, D. W. (2014). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. In Organizational Citizenship Behavior And Contextual Performance* (pp. 85-97). Psychology Press.
- Organ, D.W. And Ryan, K. (1995) *A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2019). *Experimental Designs In Management And Leadership Research: Strengths, Limitations, And Recommendations For Improving Publishability. The Leadership Quarterly*, 30(1), 11-33.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). *Organizational Citizenship Behavior: Introduction And Overview Of The Handbook. In The Oxford Handbook Of Organizational Citizenship Behavior. New York, Ny: Oxford University Press.*
- Pranitasari, D., Suriawinata, I., & Kusumaningtyas, A. (2023). Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Aparatur Sipil Negara Generasi Milenial. *Jurnal Stei Ekonomi*, 32(2), 123 - 144.
- Rahayuningsih, F. (2021). Internalisasi Filosofi Pendidikan Ki Hajar Dewantara Dalam Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan Ips*, 1(3), 177-187.
- Riggio, R. E. 1990. *Introduction To Industrial/ Organizational Psychology. Illinois: Scott, Foresman, And Company.*

- Robbins, P. Stephen. (2002). Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Edisi Kelima. Diterjemahkan Oleh: Halida, S.E Dan Dewi Sartika, S.S. Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. 2019. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat
- Samuel, S., Setyadi, D., & Tricahyadinata, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Afektif Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (Jbm)*, 94-114.
- Sapta, I. K. S., Muafi, M., & Setini, N. M. (2021). *The Role Of Technology, Organizational Culture, And Job Satisfaction In Improving Employee Performance During The Covid-19 Pandemic. Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(1), 495–505.
- Serpian, S. (2021). Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 100-106.
- Setyowati, J., & Imamah, I. (2023). Efektivitas Media Kartu Kata Dan Gambar Dalam Peningkatan Kemampuan Membaca Awal Anak Usia Dini. *Journal Of Education Research*, 4(3), 1014-1020.
- Siregar, A. S., & Kasmiruddin, K. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Perawat Rawat Inap Gedung Utama Rsud Arifin Achmad Pekanbaru. *Ekonomis: Journal Of Economics And Business*, 8(1), 349-352.
- Squire, P. L., Behavior, O. C., Behavior, O. C., & Behavior, O. C. (2023). Jimen *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen* Vol. 3, No. 2, April 2023 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap. 3(2), 115–128
- Sugiyono. (2019). Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). *Perceived Organizational Commitment Mediates The Effect Of Perceived Organizational Support And Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior. Calitatea*, 24(192), 376-384.
- Super, D. E. (1980). *A Life-Span, Life-Space Approach To Career Development. Journal Of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya Organisasi*. Prenada Media.
- Terressa, S. A. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Di Pt. Toba Pulp Lestari.
- Tose, H.L.,Rizzo J,R. Carroll S,J. *Managing Organizational Behavior, 3th Ed, Cambridge Blackwell*

- Tumigolung, R., Sepang, J., Dan Hasan A. B. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Mandiri Di Manado. *Jurnal Emba*, Vol. 7 No.3 Hal: 4106-4115.
- Van, Dyne, L., & Graham, J. W. (2005). *Organizational Citizenship Behavior; Construct Redefinition Measurment And Validation. Academic Management Journal*. 37 (4) Pp.
- Wicaksono, B. A., & Masykur, A. M. (2020). Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Pt X. *Jurnal Empati*, 7(3), 967-973.
- Yudistira, C. G. P., Supiatni, N. N., Muderana, I. K., & Cahaya, I. G. A. A. U. (2023, July). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. In *Forum Manajemen* (Vol. 21, No. 2, Pp. 27-42).
- Zahreni, S., Simarmata, R., & Nainggolan, Y. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb). *Analitika: Jurnal Magister Psikologi Uma*, 13(1), 34–43.
- Zhang, Y., Liu, G., Zhang, L., Xu, S., & Cheung, M. W. L. (2021). *Psychological Ownership: A Meta-Analysis And Comparison Of Multiple Forms Of Attachment In The Workplace. Journal Of Management*, 47(3), 745-770.
- Zulher, Z., Ismail, I., & Tamrin, T. (2023). Analisis Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Kerja Guru. *Insight Management Journal*, 3(2), 89-101.

LAMPIRAN 1

SKALA PENELITIAN



Lampiran 1. Skala *Organizational Citizenship Behavior*

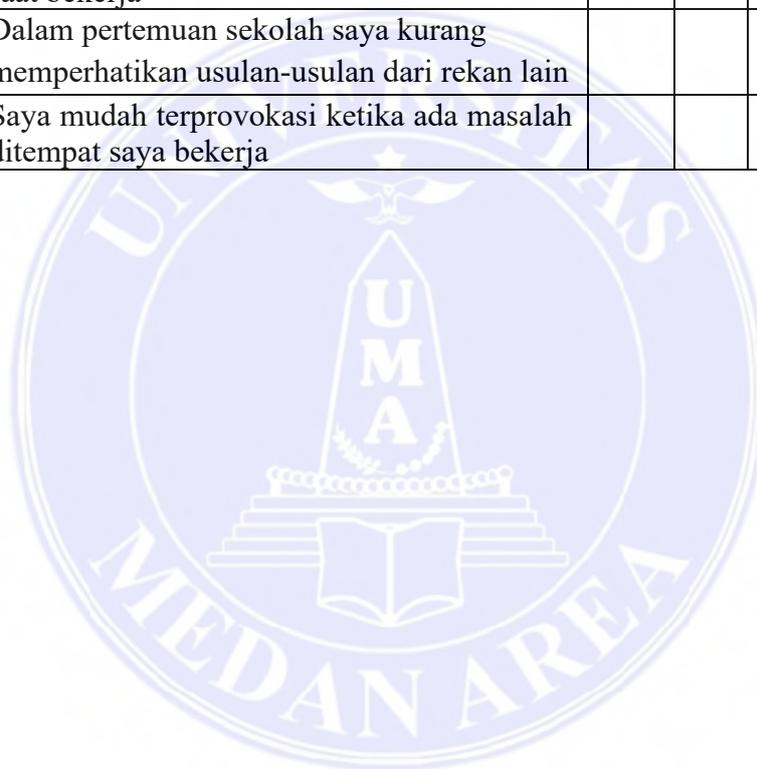
PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu akan diberikan 11 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. kemudian berikan tanda pada kolom pilihan jawaban yang tersedia :

SS (Sangat Sesuai): apabila pernyataan tersebut sangat cocok dengan pribadi saudara
 S (Sesuai): apabila pernyataan tersebut cocok dengan pribadi saudara
 N (Netral): apabila saudara merasa netral dengan pernyataan tersebut
 TS (Tidak Sesuai): apabila pernyataan tersebut tidak cocok dengan pribadi saudara
 STS (Sangat Tidak Sesuai): apabila pernyataan tersebut sangat tidak cocok dengan pribadi Saudara

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya tetap mematuhi peraturan sekolah walaupun tidak ada yang mengawasi					
2.	Saya senang menggunakan waktu kerja seefektif mungkin					
3.	Sesekali melebihi lebihkan waktu istirahat atau libur adalah hal yang biasa					
4.	Saya kurang semangat ketika akan memulai rutinitas kerja					
5.	Saya melanggar peraturan sekolah saat saya merasa terdesak					
6.	Saya enggan jika diberi tanggung jawab ekstra dalam bekerja					
7.	Jika ada guru ataupun staff baru, saya bersedia membantunya memahami aturan kerja					
8.	Saya senang jika dapat membantu dan menyelesaikan tugas rekan saya					
9.	Saya senang berbagi informasi tentang pekerjaan dengan rekan lain					
10.	Saya senang bertukar pikiran mengenai strategi kerja dengan rekan kerja lain					
11.	Saya lebih suka menyendiri saat bekerja					
12.	Saya senang mengajukan pendapat dalam rapat sekolah					
13.	Saya enggan berbagi informasi dengan rekan lain					
14.	Saya tidak banyak mengerti tentang perubahan-perubahan yang terjadi ditempat saya bekerja					

15.	Saya mengabaikan pengumuman-pengumuman yang ada ditempat saya bekerja					
16.	Saya menerima dengan lapang dada apabila usulan saya tidak diterima					
17.	Saya tidak menyukai rekan yang tidak sependapat dengan saya					
18.	Saya kecewa ketika mendapatkan tugas tambahan					
19.	Saya mengeluhkan tugas, meskipun saya sadari bahwa itu adalah resiko dari pekerjaan saya					
20.	Saya menyemangati rekan lain yang murung saat bekerja					
21.	Dalam pertemuan sekolah saya kurang memperhatikan usulan-usulan dari rekan lain					
22.	Saya mudah terprovokasi ketika ada masalah ditempat saya bekerja					



Lampiran 2. Skala Budaya Organisasi

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu akan diberikan 11 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. kemudian berikan tanda pada kolom pilihan jawaban yang tersedia :

SS (Sangat Sesuai): apabila pernyataan tersebut sangat cocok dengan pribadi saudara
S (Sesuai): apabila pernyataan tersebut cocok dengan pribadi saudara

N (Netral): apabila saudara merasa netral dengan pernyataan tersebut

TS (Tidak Sesuai): apabila pernyataan tersebut tidak cocok dengan pribadi saudara

STS (Sangat Tidak Sesuai): apabila pernyataan tersebut sangat tidak cocok dengan pribadi Saudara

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Sekolah mendukung saya menggunakan cara kerja lain disamping cara kerja yang ditetapkan perusahaan					
2.	Sekolah menghargai dan mendukung tindakan karyawan yang berani mengambil resiko demi tercapainya tujuan instansi					
3.	Atasan selalu mempertimbangkan konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil					
4.	Atasan kurang berhati-hati dalam mengambil keputusan bagi kepentingan sekolah					
5.	Sekolah kurang mendukung saya untuk menggunakan cara kerja lain dalam mengerjakan pekerjaan saya					
6.	Atasan tampaknya lebih menyukai status quo dari pada perubahan					
7.	Sekolah mendorong saya untuk mengembangkan kemampuan baru secara detail					
8.	Atasan selalu memberikan penjelasan kepada bawahannya secara rinci					
9.	Atasan mengawasi dan menilai pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya dengan teliti					
10.	Atasan kurang memberikan penjelasan secara rinci kepada bawahan					
11.	Aturan dan prosedur yang ada diperusahaan ini kurang jelas dan detail					

12.	Atasan kurang memberikan feedback yang teratur dan cermat terhadap gagasan karyawan					
13.	Atasan selalu menuntut kinerja sebaik mungkin dari bawahannya					
14.	Sistem penilaian yang digunakan oleh atasan selalu didasarkan pada standard kinerja					
15.	Sekolah kurang mendukung karyawan yang memiliki harapan dan target yang tinggi untuk memajukan perusahaan					
16.	Sekolah lebih memperhatikan proses karyawan dalam bekerja dari pada hasil dari pekerjaan itu sendiri					
17.	Sebagian besar penilaian kinerja bergantung pada kontribusi karyawan dalam tim					
18.	Sekolah lebih mengutamakan kerja tim dari pada individu					
19.	Sekolah mendukung karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan lain					
20.	Sekolah kurang memfasilitasi dalam peningkatan kerjasama tim antar karyawan					
21.	Sekolah lebih mengutamakan kerja individu daripada tim					
22.	Saya merasa sekolah lebih mengapresiasi kerja individu daripada tim					
23.	Dalam bekerja saya merasa tertantang dalam memberikan yang terbaik dalam instansi					
24.	Sekolah mendorong karyawan untuk bekerja dengan giat demi memajukan perusahaan					
25.	Saya menyukai setiap tantangan pekerjaan yang diberikan oleh instansi					
26.	Karyawan kurang memiliki semangat untuk melakukan perbaikan dalam melakukan pekerjaan					
27.	Saya jarang mengambil peluang kerja yang ditawarkan sekolah					
28.	Saya kurang bisa memanfaatkan kesempatan yang diberikan sekolah untuk dapat bekerja lebih baik					
29.	Saya merasa semua peraturan sudah ditaati oleh karyawan					
30.	Menurut saya peraturan yang dibuat oleh sekolah sudah sesuai dengan kondisi saat ini					

31.	Sekolah tempat saya bekerja mampu menganalisa strategi yang diperlukan untuk masa yang akan datang					
32.	Saya merasa peraturan yang dibuat cenderung menimbulkan ketegangan kerja antar pegawai					
33.	Saya merasa peraturan perusahaan masih belum jelas					
34.	Sekolah memberikan imbalan terhadap hasil kerja karyawan					
35.	Sekolah memberikan toleransi terhadap keperluan pribadi karyawan misalnya anggota keluarga sakit atau istri melahirkan					
36.	Sekolah telah menciptakan suasana kerja yang nyaman pada karyawan					
37.	Program yang dibuat sekolah kurang mendukung perkembangan karyawan					
38.	Karyawan kurang merasakan dukungan dari program yang dibuat oleh sekolah					
39.	sekolah kurang memberikan kenyamanan dalam bekerja					

Lampiran 3. Skala Komitmen Organisasi

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu akan diberikan 11 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. kemudian berikan tanda pada kolom pilihan jawaban yang tersedia :

SS (Sangat Sesuai): apabila pernyataan tersebut sangat cocok dengan pribadi saudara
S (Sesuai): apabila pernyataan tersebut cocok dengan pribadi saudara

N (Netral): apabila saudara merasa netral dengan pernyataan tersebut

TS (Tidak Sesuai): apabila pernyataan tersebut tidak cocok dengan pribadi saudara

STS (Sangat Tidak Sesuai): apabila pernyataan tersebut sangat tidak cocok dengan pribadi Saudara

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya bahagia bila menghabiskan sisa waktu karir di sekolah ini					
2.	Sekolah ini memiliki arti penting terhadap perjalanan karir saya					
3.	Saya dapat dengan mudah terikat dengan instansi lain seperti sekolah ini					
4.	Saya merasa bukan anggota keluarga di sekolah ini					
5.	Saya merasa tidak terikat secara emosional dengan sekolah ini					
6.	Saya senang mendiskusikan mengenai instansi sekolah dengan orang lain di luar sekolah					
7.	Masalah yang ada disekolah merupakan masalah saya juga					
8.	Sulit untuk meninggalkan sekolah ini sekarang walaupun saya ingin keluar					
9.	Saya memiliki sedikit pilihan untuk keluar dari sekolah ini					
10.	Bukan masalah bagi saya jika meninggalkan sekolah ini tetapi belum memiliki cadangan pekerjaan lain					
11.	Bukan masalah jika meninggalkan sekolah ini sekarang					
12.	Saat ini saya mendapatkan banyak keuntungan tinggal disekolah ini					
13.	Konsekuensi dari meninggalkan sekolah ini adalah kurangnya alternatif pekerjaan yang tersedia dan sesuai					

14.	Alasan saya tetap bekerja karena rasa tanggungjawab moral terhadap kelangsungan sekolah ini					
15.	Menurut saya mentaati peraturan yang ada merupakan bukti kesetiaan terhadap tempat bekerja (sekolah)					
16.	Semua akan lebih baik jika karyawan tetap dalam satu instansi					
17.	Menurut saya karyawan saat ini mudah berpindah dari sekolah satu ke sekolah lainnya					



LAMPIRAN 2

OUTPUT HASIL

PENELITIAN



Lampiran 1. PLS

1. Path Coefficient

	Budaya Organisasi	Komunikasi Efektif	OCB
Budaya Organisasi		0.197	0.202
Komunikasi Efektif			0.531
OCB			

2. Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi_ -> Komitmen Organisasi_ -> OCB	0.105	0.110	0.046	2.276	0.023

3. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Komunikasi Efektif	0.197	0.215	0.072	2.757	0.006
Budaya Organisasi -> OCB	0.307	0.318	0.066	4.640	0.000
Komunikasi Efektif -> OCB	0.531	0.536	0.059	8.965	0.000

4. Outer Loading Sebelum Hapus Aitem

	Budaya Organisasi	OCB	Komitmen Organisasi
BO1	0.845		
BO10	0.912		
BO11	0.876		
BO12	0.866		
BO13	0.864		
BO14	0.875		
BO15	0.861		
BO16	0.913		
BO17	0.272		
BO18	0.888		
BO19	0.151		
BO2	0.102		
BO20	0.929		
BO21	0.878		

BO22	0.911
BO23	0.860
BO24	0.900
BO25	0.879
BO26	0.880
BO27	0.865
BO28	0.877
BO29	0.918
BO3	0.861
BO30	0.890
BO31	0.877
BO32	0.890
BO33	0.936
BO34	0.902
BO35	0.917
BO36	0.879
BO37	0.833
BO38	0.864
BO39	0.833
BO4	0.283
BO40	0.929
BO41	0.867
BO42	0.865
BO43	0.917
BO44	0.017
BO5	0.866
BO6	0.833
BO7	0.932
BO8	0.852
BO9	0.887

KO1	0.847
KO10	0.790
KO11	0.829
KO12	0.743
KO13	0.685
KO14	0.700
KO15	0.755
KO16	0.811
KO17	0.756
KO18	0.700
KO19	0.750
KO2	0.784
KO20	0.773
KO21	0.816

KO3	0.807
KO4	0.809
KO5	0.785
KO6	0.767
KO7	0.700
KO8	0.771
KO9	0.814
<hr/>	
OCB1	0.898
OCB10	0.732
OCB11	0.955
OCB12	0.746
OCB13	0.944
OCB14	0.831
OCB15	0.757
OCB16	0.766
OCB17	0.850
OCB18	0.906
OCB19	0.872
OCB2	0.761
OCB20	0.867
OCB21	0.938
OCB22	0.923
OCB3	0.913
OCB4	0.946
OCB5	0.820
OCB6	0.946
OCB7	0.739
OCB8	0.952
OCB9	0.941

Setelah Hapus Aitem

	Budaya Organisasi	Komunikasi Efektif	OCB
BO1	0.842		
BO10	0.921		
BO11	0.881		
BO12	0.872		
BO13	0.861		
BO14	0.875		
BO15	0.859		
BO16	0.913		
BO18	0.886		
BO20	0.932		
BO21	0.877		
BO22	0.917		

BO23	0.856
BO24	0.910
BO25	0.878
BO26	0.876
BO27	0.860
BO28	0.876
BO29	0.922
BO3	0.858
BO30	0.897
BO31	0.878
BO32	0.886
BO33	0.939
BO34	0.910
BO35	0.924
BO36	0.883
BO37	0.825
BO38	0.858
BO39	0.828
BO40	0.931
BO41	0.868
BO42	0.862
BO43	0.918
BO5	0.863
BO6	0.829
BO7	0.941
BO8	0.847
BO9	0.885

KO1	0.845
KO10	0.759
KO11	0.798
KO12	0.772
KO15	0.759
KO16	0.838
KO17	0.801
KO19	0.772
KO2	0.791
KO20	0.773
KO21	0.859
KO3	0.760
KO4	0.754
KO5	0.804
KO6	0.805
KO8	0.774
KO9	0.841

OCB1	0.900
OCB10	0.738
OCB11	0.954
OCB12	0.750
OCB13	0.942
OCB14	0.828
OCB15	0.759
OCB16	0.771
OCB17	0.847
OCB18	0.903
OCB19	0.869
OCB2	0.767
OCB20	0.869
OCB21	0.937
OCB22	0.921
OCB3	0.913
OCB4	0.944
OCB5	0.817
OCB6	0.944
OCB7	0.735
OCB8	0.951
OCB9	0.940

5. Descriptive

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness	Number of Observations Used
Budaya Organisasi	0.000	-0.133	-2.078	1.812	1.000	-0.191	-0.045	135.000
Komunikasi Efektif	-0.000	0.154	-3.120	1.245	1.000	-0.025	-0.647	135.000
OCB	-0.000	0.347	-1.757	1.400	1.000	-0.883	-0.243	135.000

6. Correlations

	Budaya Organisasi	Komunikasi Efektif	OCB
Budaya Organisasi	1.000	0.197	0.307
Komunikasi Efektif	0.197	1.000	0.571
OCB	0.307	0.571	1.000

7. Covariance

	Budaya Organisasi	Komunikasi Efektif	OCB
Budaya Organisasi	1.000	0.197	0.307
Komunikasi Efektif	0.197	1.000	0.571
OCB	0.307	0.571	1.000

8. Construct Reliability dan Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.993	0.996	0.993	0.781
Komunikasi Efektif	0.964	0.965	0.967	0.632
OCB	0.984	0.985	0.985	0.752

9. Fornel Larcker Criterion

	Budaya Organisasi	Komunikasi Efektif	OCB
Budaya Organisasi	0.884		
Komunikasi Efektif	0.197	0.795	
OCB	0.307	0.571	0.867

10. HTMT

	Budaya Organisasi	Komunikasi Efektif	OCB
Budaya Organisasi			
Komunikasi Efektif	0.190		
OCB	0.297	0.566	

11. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.099	0.099
d ULS	30.019	30.019
d G	n/a	n/a
Chi-Square	infinite	infinite
NFI	n/a	n/a

**12. Fit Summary
Boostrapping
Mean, StDev, T-Values,p-Values**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Komunikasi Efektif	0.197	0.215	0.072	2.757	0.006
Budaya Organisasi -> OCB Komunikasi Efektif ->	0.307	0.318	0.066	4.640	0.000
OCB	0.531	0.536	0.059	8.965	0.000

13. Confidence Interval

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Budaya Organisasi -> Komunikasi Efektif	0.197	0.215	0.063	0.352
Budaya Organisasi -> OCB	0.307	0.318	0.191	0.450
Komunikasi Efektif -> OCB	0.531	0.536	0.417	0.638

**14. Total Indirect Effect
Mean, STDEV, T values, p values**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Komunikasi Efektif					
Budaya Organisasi -> OCB	0.105	0.115	0.040	2.590	0.010
Komunikasi Efektif -> OCB					

15. Confidence interval

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Budaya Organisasi -> Komunikasi Efektif				
Budaya Organisasi -> OCB	0.105	0.115	0.033	0.194
Komunikasi Efektif -> OCB				

16. R Square Overview

	R Square	R Square Adjusted
Komunikasi Efektif	0.039	0.032
OCB	0.366	0.356

17. F Square List

	Budaya Organisasi	Komunikasi Efektif
Budaya Organisasi		0.040
Komunikasi Efektif		

18. Q Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Budaya Organisasi	5.265.000	5.265.000	
Komunikasi Efektif	2.295.000	2.245.189	0.022
OCB	2.970.000	2.209.396	0.256

19. Collinearity statistics (VIF) Inner model – List

	Budaya Organisasi	Komunikasi Efektif	OCB
Budaya Organisasi		1.000	1.040
Komunikasi Efektif			1.040
OCB			

Lampiran 2. Kategorisasi

1. Kategorisasi Organizational Citizenship Behavior

Rumus	Rentang Skor	Kategori	Frequency	Percent
$X < M - 1SD$	$X < 58$	Rendah	20	15%
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	$58 \leq X < 102$	Sedang	85	63%
$X \geq M + 1SD$	$X \geq 102$	Tinggi	30	22%

Organizational Citizenship Behavior * Jurusan Crosstabulation

		Jurusan				
		Pariwisata	Kesehatan	Teknik	Total	
Organizational Citizenship Behavior	tinggi	Count	12	15	3	30
		% within Organizational Citizenship Behavior	40.0%	50.0%	10.0%	100.0%
	sedang	Count	28	22	35	85

	% within	32.9%	25.9%	41.2%	100.0%
	Organizational Citizenship Behavior				
rendah	Count	4	6	10	20
	% within	20.0%	30.0%	50.0%	100.0%
	Organizational Citizenship Behavior				
Total	Count	44	43	48	135
	% within	32.6%	31.9%	35.6%	100.0%
	Organizational Citizenship Behavior				

Organizational Citizenship Behavior * Jenis Kelamin Crosstabulation					
		Jenis Kelamin			
		Perempuan	Laki-Laki	Total	
Organizational Citizenship Behavior	tinggi	Count	22	8	30
		% within	73.3%	26.7%	100.0%
Organizational Citizenship Behavior	sedang	Count	44	41	85
		% within	51.8%	48.2%	100.0%
Organizational Citizenship Behavior	rendah	Count	11	9	20
		% within	55.0%	45.0%	100.0%
Total		Count	77	58	135
		% within	57.0%	43.0%	100.0%
	Organizational Citizenship Behavior				

Organizational Citizenship Behavior * Usia Crosstabulation							
		Usia				Total	
		20-30 tahun	31-40 tahun	41-50 tahun	> 50 tahun		
Organizational Citizenship Behavior	tinggi	Count	0	24	2	4	30
		% within	0.0%	80.0%	6.7%	13.3%	100.0%
Organizational Citizenship Behavior	sedang	Count	10	64	5	6	85
		% within	11.8%	75.3%	5.9%	7.1%	100.0%
Organizational Citizenship Behavior	rendah	Count	0	18	2	0	20
		% within	0.0%	90.0%	10.0%	0.0%	100.0%
Total		Count	10	106	9	10	135
		% within	7.4%	78.5%	6.7%	7.4%	100.0%
	Organizational Citizenship Behavior						

Organizational Citizenship Behavior * Masa Kerja Crosstabulation					
		Masa Kerja		Total	
		1-3 tahun	>3 tahun		
Organizational Citizenship Behavior	tinggi	Count	1	29	30

Citizenship Behavior	% within Organizational Citizenship Behavior	3.3%	96.7%	100.0%
	sedang	Count	18	67
	% within Organizational Citizenship Behavior	21.2%	78.8%	100.0%
	rendah	Count	4	16
Total	% within Organizational Citizenship Behavior	20.0%	80.0%	100.0%
	Count	23	112	135
	% within Organizational Citizenship Behavior	17.0%	83.0%	100.0%

2. Kategorisasi Budaya organisasi

Rumus	Rentang Skor	Kategori	Frequency	Percent
$X < M - 1SD$	$X < 83$	Rendah	27	20%
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	$83 \leq X < 163$	Sedang	93	69%
$X \geq M + 1SD$	$X \geq 163$	Tinggi	15	39%

Budaya Organisasi * Jurusan Crosstabulation						
		Jurusan			Total	
		Pariwisata	Kesehatan	Teknik		
Budaya Organisasi	tinggi	Count	7	8	0	15
		% within Budaya Organisasi	46.7%	53.3%	0.0%	100.0%
	sedang	Count	30	24	39	93
		% within Budaya Organisasi	32.3%	25.8%	41.9%	100.0%
	rendah	Count	7	11	9	27
		% within Budaya Organisasi	25.9%	40.7%	33.3%	100.0%
Total		Count	44	43	48	135
		% within Budaya Organisasi	32.6%	31.9%	35.6%	100.0%

Budaya Organisasi * Jenis Kelamin Crosstabulation					
		Jenis Kelamin		Total	
		Perempuan	Laki-Laki		
Budaya Organisasi	tinggi	Count	11	4	15
		% within Budaya Organisasi	73.3%	26.7%	100.0%
	sedang	Count	49	44	93
		% within Budaya Organisasi	52.7%	47.3%	100.0%
	rendah	Count	17	10	27
		% within Budaya Organisasi	63.0%	37.0%	100.0%
Total		Count	77	58	135
		% within Budaya Organisasi	57.0%	43.0%	100.0%

Budaya Organisasi * Usia Crosstabulation							
		Usia				Total	
		20-30 tahun	31-40 tahun	41-50 tahun	> 50 tahun		
Budaya Organisasi	tinggi	Count	0	13	1	1	15

Organisasi	% within Budaya Organisasi	0.0%	86.7%	6.7%	6.7%	100.0%
	Count	9	69	7	8	93
sedang	% within Budaya Organisasi	9.7%	74.2%	7.5%	8.6%	100.0%
	Count	1	24	1	1	27
rendah	% within Budaya Organisasi	3.7%	88.9%	3.7%	3.7%	100.0%
	Count	10	106	9	10	135
Total	% within Budaya Organisasi	7.4%	78.5%	6.7%	7.4%	100.0%
	Count					

Budaya Organisasi * Masa Kerja Crosstabulation				
		Masa Kerja		
		1-3 tahun	>3 tahun	Total
Budaya tinggi	Count	1	14	15
	% within Budaya Organisasi	6.7%	93.3%	100.0%
Organisasi sedang	Count	17	76	93
	% within Budaya Organisasi	18.3%	81.7%	100.0%
rendah	Count	5	22	27
	% within Budaya Organisasi	18.5%	81.5%	100.0%
Total	Count	23	112	135
	% within Budaya Organisasi	17.0%	83.0%	100.0%

3. Kategorisasi Komitmen Organisasi

Rumus	Rentang Skor	Kategori	Frequency	Percent
$X < M - 1SD$	$X < 50$	Rendah	23	17%
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	$50 \leq X < 81$	Sedang	85	63%
$X \geq M + 1SD$	$X \geq 81$	Tinggi	27	20%

Komitmen Organisasi * Jurusan Crosstabulation					
		Jurusan			Total
		Pariwisata	Kesehatan	Teknik	
Komitmen tinggi	Count	11	12	4	27
	% within Komitmen Organisasi	40.7%	44.4%	14.8%	100.0%
Organisasi sedang	Count	28	26	31	85
	% within Komitmen Organisasi	32.9%	30.6%	36.5%	100.0%
rendah	Count	5	5	13	23
	% within Komitmen Organisasi	21.7%	21.7%	56.5%	100.0%
Total	Count	44	43	48	135
	% within Komitmen Organisasi	32.6%	31.9%	35.6%	100.0%

Komitmen Organisasi * Jenis Kelamin Crosstabulation				
		Jenis Kelamin		Total
		Perempuan	Laki-Laki	
Komitmen tinggi	Count	17	10	27
	% within Komitmen Organisasi	63.0%	37.0%	100.0%
Organisasi sedang	Count	48	37	85
	% within Komitmen Organisasi	56.5%	43.5%	100.0%
rendah	Count	12	11	23
	% within Komitmen Organisasi			

	% within Komitmen Organisasi	52.2%	47.8%	100.0%
Total	Count	77	58	135
	% within Komitmen Organisasi	57.0%	43.0%	100.0%

		Usia					
		20-30 tahun	31-40 tahun	41-50 tahun	> 50 tahun	Total	
Komitmen Organisasi	tinggi	Count	0	23	1	3	27
		% within Komitmen Organisasi	0.0%	85.2%	3.7%	11.1%	100.0%
	sedang	Count	9	67	4	5	85
		% within Komitmen Organisasi	10.6%	78.8%	4.7%	5.9%	100.0%
	rendah	Count	1	16	4	2	23
		% within Komitmen Organisasi	4.3%	69.6%	17.4%	8.7%	100.0%
Total		Count	10	106	9	10	135
		% within Komitmen Organisasi	7.4%	78.5%	6.7%	7.4%	100.0%

		Masa Kerja			
		1-3 tahun	>3 tahun	Total	
Komitmen Organisasi	tinggi	Count	1	26	27
		% within Komitmen Organisasi	3.7%	96.3%	100.0%
	sedang	Count	18	67	85
		% within Komitmen Organisasi	21.2%	78.8%	100.0%
	rendah	Count	4	19	23
		% within Komitmen Organisasi	17.4%	82.6%	100.0%
Total		Count	23	112	135
		% within Komitmen Organisasi	17.0%	83.0%	100.0%

LAMPIRAN 3

SURAT PENELITIAN



Lampiran 1. Surat Izin Penelitian

SMK TEKNIK

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**
PASCASARJANA
Kampus I : Jalan Koloni Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7368878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Sebatubi Nomor 79B/Jalan Sei Banyak Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 ☎ (061) 4526131 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id E-Mail: umr_medanarea@uma.ac.id

19 Juli 2024

Nomor : 1209/PPS-UMA/WDI/01/VI/2024
Lamp- : -
Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala Sekolah SMK Teknik Imelda Medan
Jl. Bilal No.48, Glugur Darat I, Kec. Medan Tim., Kota
Medan, Sumatera Utara
Di -
Tempat

Dengan hormat,

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

N a m a : Muhammad Nugraha Zati
NPM : 221804026
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian di tempat yang Bapak/Ibu 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 Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi"

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


De. Betty Masitha Batuhara, S.Sos, M.AP

Tembusan :
1. Ketua Program Studi – M.Ps.



SMK PARIWISATA



19 Juli 2024

Nomor : 1209/PPS-UMA/WDI/01/VII/2024
Lamp : -
Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala Sekolah SMK Pariwisata Imelda Medan
Jl. Bilal No.48, Glugur Darat I, Kec. Medan Tim., Kota
Medan, Sumatera Utara

Di -
Tempat

Dengan hormat,

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

N a m a : Muhammad Nugraha Zati
NPM : 221804026
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian di tempat yang Bapak/Ibu 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 Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi"

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya yang baik disucapkan terimakasih.

Wakil Yang Penjaminan Mutu

Dr. Masitho Batubara, S.Sos, M.AP

Tembusan :
1. Ketua Program Studi - M.Psi



SMK KESEHATAN



UNIVERSITAS MEDAN AREA

PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366873, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Seiabadi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 ☎ (061) 8236351 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id | E-Mail: uni_medaninfo@uma.ac.id

19 Juli 2024

Nomor : 1209/PPS-UMA/WDI/01/VI/2024
Lamp : --
Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala Sekolah SMK Kesehatan Imelda Medan
Jl. Bilal No.48, Glugur Darat I, Kec. Medan Tim., Kota
Medan, Sumatera Utara
Di -
Tempat

Dengan hormat,

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

Nama : Muhammad Nugraha Zati
NPM : 221804026
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian di tempat yang Bapak/Ibu 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 Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi"

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


Wakil Bidang Penjaminan Mutu
Dr. Beby Masitoh Batubara, S.Sos, M.AP

Tembusan :
1. Ketua Program Studi – M.Psi



Lampiran 2. Surat Izin Pengambilan Data

SMK TEKNIK

 **UNIVERSITAS MEDAN AREA**
PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolan Nomor 1 Medan Estata ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 795/Jalan Sei Seraya Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 ☎ (061) 4268301 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

19 Juli 2024

Nomor : 1209/PPS-UMA/WDI/01/VI/2024
Lamp :
Hal : Pengambilan Data

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala Sekolah SMK Teknik Imelda Medan
Jl. Bilal No.48, Glugur Darat I, Kec. Medan Tim., Kota
Medan, Sumatera Utara
Di -
Tempat

Dengan hormat,

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

N a m a : Muhammad Nugraha Zati
NPM : 221804026
Program Studi : Magister Psikologi

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

"Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi"

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

Wakil Bidang Penjaminan Mutu

Dr. Hery Masitho Batubara, S.Sos, MAP



SMK PARIWISATA



19 Juli 2024

Nomor : 1209/PPS-UMA/WD/01/VII/2024
Lamp : -
Hal : Pengambilan Data

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala Sekolah SMK Pariwisata Imelda Medan
Jl. Bilal No.48, Glugur Darat I, Kec. Medan Tim., Kota
Medan, Sumatera Utara
Di -
Tempat

Dengan hormat,

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

Nama : Muhammad Nugraha Zati
NPM : 221804626
Program Studi: Magister Psikologi

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

“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi”

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

Wakil Bidang Penjaminan Mutu

Ir. B. Masitoh Batuhara, S.Sos, M.AP



SMK KESEHATAN



19 Juli 2024

Nomor : 1209/PPS-UMA/WDI/01/VI/2024
Lamp. : -
Hal : Pengambilan Data

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala Sekolah SMK Kesehatan Imelda Medan
Jl. Bilal No.48, Glugur Darat I, Kec. Medan Tim., Kota
Medan, Sumatera Utara
Di -
Tempat

Dengan hormat,

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

Nama : Muhammad Nugraha Zati
NPM : 221804026
Program Studi : Magister Psikologi

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

"Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi"

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

Wakil Bidang Penjaminan Mutu



Dr. Ghu Masitih Batubara, S.Sos, M.AP



Lampiran 3. Surat Balasan Dari Instansi Tempat Penelitian SMK KESEHATAN



**SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
KESEHATAN IMELDA MEDAN**
Program Studi : 1. KEPERAWATAN
2. FARMASI
3. ANALIS KESEHATAN
Jl. Bilal No.48, Kelurahan Pulo Brayon Barat I
Kecamatan Medan Timur, Kode Pos. 20239

Medan, 05 Agustus 2024

Nomor : 1273 /SMK-KES/IM/VIII/2024
Lamp : -
Perihal : Balasan Surat Izin Penelitian

Kepada Yth,
Wakil Bidang Penjaminan Mutu
di-Tempat

Yang bertanda tangan di bawah ini:
Nama : ZULFIKAR, S.Pd
Jabatan : Kepala Sekolah

Meverangkan bahwa mahasiswa di bawah ini:
Nama : Muhammad Nugraha Zati
NPM : 221804026
Program Studi : Magister Psikologi

Adalah benar telah melakukan penelitian di Sekolah/Instansi/Lembaga kami pada:
Hari/ Tanggal : Selasa/ 30 Juli 2024
Materi penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational
Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi

Demikian surat keterangan ini diterbitkan, untuk dapat dipergunakan seperlunya.



SMK PARIWISATA



YAYASAN PENDIDIKAN IMELDA MEDAN SMK PARIWISATA IMELDA

Jl. Bilal No.48 Palo Brayan Darat I, Kec. Medan Timsur, Medan - Sumatera Utara, Kode Pos 20239
Email : smkpar.imelda@gmail.com Website: smkpariwisataimelda.sch.id
Tlp: 001364645001- 085361419048 NPSN :69938168

Nomor : 010 /SMK-PAR/IM/VIII/2024
Lampiran : -
Perihal : Balasan Izin Penelitian

Kepada Yth :
Bapak/Ibu Direktur PASCASARJANA
Prodi : Magister Psikologi

Di

Tempat

Dengan Hormat,

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Sehubungan dengan surat Bapak/Ibu Nomor : 1209/PPS-UMA/WDI/01/VII/2024 Tertanggal 19 Juli 2024 tentang mohon Izin Penelitian, maka dengan ini kami memberikan Izin Penelitian kepada Mahasiswa Bapak/Ibu sebagai berikut :

Nama : Mulsammad Nugraha Zati
NIM : 221804026
Program Studi : Magister Psikologi

Dengan ini kami menyatakan bahwa Mahasiswa tersebut diatas sudah melakukan Izin Penelitian di pada SMK Pariwisata Imelda Medan

Demikian surat ini kami perbuat. Atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih

Medan, 03 Agustus 2024
Kepala SMK Pariwisata Imelda Medan

Saudin Elson Situmorang, S.Pd

SMK TEKNIK



YAYASAN PENDIDIKAN IMELDA SMK SWASTA IMELDA MEDAN

Jl. Bilal No 52 PONDOKREJAYAN BARAT 3 MEDAN
Telp. (061) 460.3404 Email: smkswastaimelda@ymail.com
Website: www.smkswastaimeldamedan.ac.id
Bando Pas 27219

NSS : 404.076.003.104
NPSN : 69772756

Nomor : 022/420/SMKS-IMELDA/VII/2024
Lamp : -
Hal : Surat Balasan Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth :

Wakil Bidang Penjaminan Mutu
Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP
di

Tempat

Puji syukur kami panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya kepada kita semua.

Sehubungan dengan Nomor Surat 1209/PPS-UMA/WDI/01/VII/2024 pada tanggal 19 Juli 2024 tentang "Permohonan Izin Penelitian" di SMKS Imelda Medan. Kami dari pihak SMKS Imelda Medan memberikan izin melaksanakan Penelitian di SMKS Imelda Medan kepada:

No	Nama	NIM	Jenjang	Jurusan
1	Muhammad Nugraha Zati	22180426	Strata-2	Magister Psikologi

Dan mahasiswa tersebut agar mematuhi seluruh peraturan yang ada di SMKS Imelda Medan.

Demikian surat ini kami sampaikan, agar dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

Medan, 30 Juli 2024
Kepala SMKS Imelda Medan


Beby Masitho Batubara, S.Pd, M.Pd.T
NUPTK. 4355 7626 6320 4023

LAMPIRAN 4

DATA MENTAH



Lampiran 1. Data Mentah Organizational Citizenship Behavior

OCB 1	OCB 2	OCB 3	OCB 4	OCB 5	OCB 6	OCB 7	OCB 8	OCB 9	OCB 10	OCB 11	OCB 12
4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	2
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2
3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	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	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	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	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	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	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2
4	2	4	4	3	4	5	4	4	1	4	4
1	2	1	1	5	1	5	1	1	1	1	2
5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2

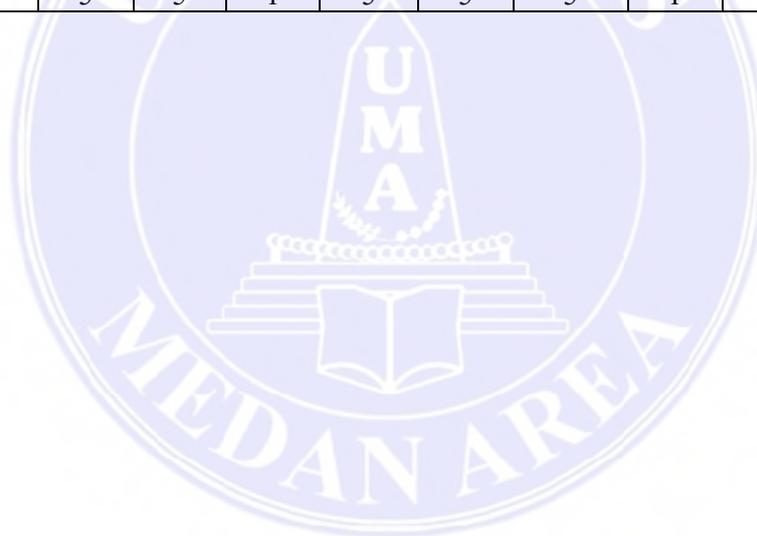
4	2	4	4	3	4	5	4	4	1	4	4
1	2	1	1	5	1	5	1	1	1	1	2
5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	4	2
2	2	4	5	3	4	5	5	4	1	5	4
2	2	1	5	5	5	5	4	5	1	4	2
1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1

OCB 13	OCB 14	OCB 15	OCB 16	OCB 17	OCB 18	OCB 19	OCB 20	OCB 21	OCB 22
4	2	2	4	2	4	2	2	4	4
4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	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
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	4	4	4	4	2	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

3	3	3	3	3	3	3	3	3	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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	2	2	2	2	3	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	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	2	4	4	4	4	2	4	4	4
4	4	2	4	2	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
2	2	4	2	4	2	4	4	2	2
4	4	4	2	4	4	2	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	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
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	2	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	2	2	2	4	4	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	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	2	4	4	4	4	2	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	4	4	4	2	2	4	2	2
2	2	2	2	2	4	2	2	2	2
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	2	4	2	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	2	2	5	5	5	5	5	5
4	4	4	1	5	5	5	4	4	4
1	5	2	2	5	4	4	1	1	1
5	5	1	1	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	2	2	5	5	5	5	5	5
4	4	4	1	5	5	5	4	4	4
1	5	2	2	5	4	4	1	1	5
5	5	1	1	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	5	2	5	5	5	1	5	5
5	4	5	1	5	5	5	2	4	5
5	5	5	2	5	4	4	1	1	5
5	5	5	1	5	5	5	1	5	5



Lampiran 2. Data Mentah Budaya Organisasi

BO 1	BO 2	BO 3	BO 4	BO 5	BO 6	BO 7	BO 8	BO 9	BO 10	BO 11	BO 12
2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4
5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3
2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
4	4	1	4	1	1	1	1	1	1	4	1
2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4
5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3
5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3
5	5	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	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	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	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
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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
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	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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
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	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1
1	1	4	1	1	4	1	1	1	4	1	1
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
1	1	5	1	1	5	1	1	1	5	1	1
1	1	4	1	1	4	1	1	1	4	1	1
4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
5	4	5	5	1	5	5	1	5	1	4	1
3	5	4	2	2	4	4	2	2	2	4	5
4	2	3	3	2	4	4	1	1	1	4	5
3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	4	4	2	2	2	2	4
4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
5	4	5	5	1	5	5	1	5	1	4	1
3	5	4	2	2	4	4	2	2	2	4	5

4	2	3	3	2	4	4	1	1	1	4	5
3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	4	4	2	2	2	2	4
4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
5	4	5	5	1	5	5	1	5	1	4	1
3	5	4	2	2	4	4	2	2	2	4	5
4	2	3	3	2	4	4	1	1	1	4	5
3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	4	4	2	2	2	2	4

BO 13	BO 14	BO 15	BO 16	BO 17	BO 18	BO 19	BO 20	BO 21	BO 22
4	4	4	4	2	4	2	4	4	4
3	3	3	3	5	3	5	3	3	3
3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
1	1	1	1	4	1	4	1	1	1
4	4	4	4	2	4	2	4	4	4
3	3	3	3	5	3	5	3	3	3
3	3	3	3	5	3	5	3	3	3
1	1	1	1	5	1	5	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	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	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	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	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
4	1	1	1	1	1	1	1	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
5	1	1	1	1	1	1	1	5	5
4	1	1	1	1	1	1	1	4	4
4	4	4	4	4	2	4	2	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
1	4	5	4	4	1	4	1	1	4
5	5	4	3	3	2	5	2	4	4
4	2	4	2	3	1	2	1	4	4
3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
4	3	4	4	2	2	3	1	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
1	4	5	4	4	1	4	1	1	4
5	5	4	3	3	2	5	2	4	4
4	2	4	2	3	1	2	1	4	4
3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
4	3	4	4	2	2	3	1	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
1	4	5	4	4	1	4	1	1	4
5	5	4	3	3	2	5	2	4	4
4	2	4	2	3	1	2	1	4	4
3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
4	3	4	4	2	2	3	1	4	4

BO 23	BO 24	BO 25	BO 26	BO 27	BO 28	BO 29	BO 30	BO 31	BO 32	BO 33	BO 34	BO 35	BO 36	BO 37	BO 38	BO 39
2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4
5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	3
2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1
4	4	1	1	1	4	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	1
2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4
5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	3
5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	3
5	5	1	1	1	5	1	1	1	1	5	5	1	1	1	5	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	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	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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
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
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	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	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3

1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1
1	1	1	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1
4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
3	3	1	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
3	3	1	5	5	4	1	1	3	5	4	4	1	3	5	4	1
1	1	1	5	5	5	2	2	3	5	5	5	2	3	5	5	2
1	1	1	3	4	1	1	1	3	4	1	1	1	3	4	1	1
4	4	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2
4	4	1	1	1	3	2	1	1	1	5	4	5	1	1	3	2
4	2	4	2	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	2	2	4
4	3	3	1	4	3	3	2	1	2	4	4	4	3	2	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3
4	3	3	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4
4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2
4	4	1	1	1	3	2	1	1	1	5	4	5	1	1	3	2
4	2	4	2	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	2	2	4
4	3	3	1	4	3	3	2	1	2	4	4	4	3	2	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3
4	3	3	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4
4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2
4	4	1	1	1	3	2	1	1	1	5	4	5	1	1	3	2
4	2	4	2	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	2	2	4
4	3	3	1	4	3	3	2	1	2	4	4	4	3	2	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3
4	3	3	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4

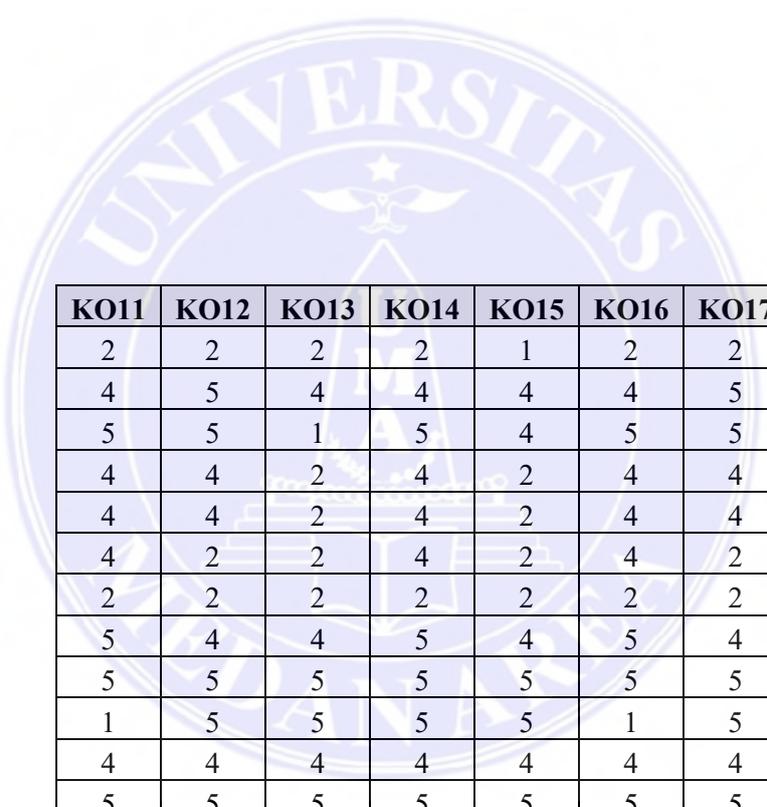
Lampiran 3. Data Mentah Komitmen Organisasi

KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO10
2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
4	4	4	4	5	4	5	4	3	5
5	5	5	5	5	4	1	2	5	5
4	4	4	4	4	2	2	2	3	2
4	4	4	4	4	2	2	2	2	4
4	4	4	4	2	2	4	4	2	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	5	5	1	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
5	5	5	5	3	3	5	5	3	5
5	5	5	5	3	3	5	5	3	5
4	4	1	4	4	4	1	4	1	4
5	5	2	5	5	5	2	5	2	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	4	4	2	2	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	2	2	5	5	2	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
4	4	1	4	4	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	3	3	5	5	3	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	2	2	4	4	2	4
5	5	5	5	5	2	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	4	4	2	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	3	3	5	5	3	5
5	5	5	5	3	3	5	5	3	5
4	4	2	4	4	2	2	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	4	4	2	2	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	2	2	5	5	2	5

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	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	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	3	3	5	5	3	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	2	2	4	4	2	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	4	2	2	4	4	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
3	1	4	5	4	1	5	1	3	5
2	3	3	5	5	3	5	3	5	3
2	2	2	4	4	2	5	2	2	4
1	1	1	5	5	5	5	1	1	5
2	2	4	4	2	2	4	4	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
3	1	4	5	4	1	5	1	3	5

2	3	3	5	5	3	5	3	5	3
2	2	2	4	4	2	5	2	2	4
1	1	1	5	5	5	5	1	1	5
2	2	4	4	2	2	4	4	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
3	1	4	5	4	1	5	1	3	5
2	3	3	5	5	3	5	3	5	3
2	2	2	4	4	2	5	2	2	4
1	1	1	5	5	5	5	1	1	5



KO11	KO12	KO13	KO14	KO15	KO16	KO17
2	2	2	2	1	2	2
4	5	4	4	4	4	5
5	5	1	5	4	5	5
4	4	2	4	2	4	4
4	4	2	4	2	4	4
4	2	2	4	2	4	2
2	2	2	2	2	2	2
5	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	1	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	2	1	1
4	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	1	1	3
5	3	5	3	3	5	3
5	3	5	3	3	5	3
4	4	4	1	4	4	4
5	5	5	2	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3

2	4	2	4	4	2	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	2	5	2	2	5	2
5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	1
5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	2	4	4
3	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	3	4	3
4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	5	3	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3
5	4	5	4	4	5	4
5	4	5	4	4	5	4
5	3	5	3	3	5	3
3	3	3	3	3	3	3
4	2	4	2	2	4	2
5	5	5	5	2	5	5
2	2	2	2	2	2	2
4	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	2	2	4	2
2	2	2	2	2	2	2
5	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3
5	3	5	3	3	5	3
5	3	5	3	3	5	3
4	4	4	4	2	4	2
5	5	1	5	5	1	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
2	4	2	4	4	2	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	2	5	2	2	5	2
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	3
3	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	3	4
4	3	4	3	3	4	3
4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	4	5	4
5	4	5	4	4	5	4
5	3	5	3	3	5	3
3	3	3	3	3	3	3

4	2	4	2	2	4	2
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2
4	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	2	2	4	2
3	4	2	2	3	2	2
5	5	1	3	5	1	3
5	5	3	5	3	3	5
2	4	2	2	2	2	2
5	1	1	1	5	1	1
2	2	4	2	2	4	2
3	4	2	2	3	2	2
5	5	1	3	5	1	3
5	5	3	5	3	3	5
2	4	2	2	2	2	2
5	1	1	1	5	1	1
2	2	4	2	2	4	2
3	4	2	2	3	2	2
5	5	1	3	5	1	3
5	5	3	5	3	3	5
2	4	2	2	2	2	2
5	1	1	1	5	1	1