

**PENGARUH PSYCHOLOGICAL CLIMATE DAN WORK ENGAGEMENT
TERHADAP JOB SATISFACTION DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING : STUDI PADA DOSEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA : NOOR ANNISHA ILYANI
NPM : 1805160663
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari kamis, tanggal 13 Juni 2024, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan sekerusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : NOOR ANNISHA ILYANI
N P M : 1805160663
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PSYCHOLOGICAL CLIMATE DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP JOB SATISFACTION DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING : STUDI PADA DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

(DR. H. DEFI ANDRIYANI, SE., M.M.)

(RINI ASTUTI, SE., M.M.)

Pembimbing

(DR. HASRUDY TANJUNG. S.E., M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, SE., M.M., M.Pd.)

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, SE., M.Si)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : NOOR ANNISHA ILYANI
NPM : 1805160663
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH PSYCHOLOGICAL CLIMATE DAN
WORK ENGAGEMENT TERHADAP JOB
SATISFACTION DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING : STUDI PADA DOSEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA
UTARA

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juni 2024

Pembimbing



DR. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis


JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis


ASSOC. PROF. DR. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : NOOR ANNISHA ILYANI
NPM : 1805160663
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH PSYCHOLOGICAL CLIMATE DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP JOB SATISFACTION DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING : STUDI PADA DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Disetujui terdapat beberapa hal	01/02 2024	
BAB 2	Good Theory	03/02 2024	
BAB 3	Referensi & sumber	03/02 2024	
BAB 4	Analisis pendahuluan	04/02 2024	
BAB 5	Kelengkapan & format	07/02 2024	
Daftar Pustaka	Penyusunan	09/02 2024	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Alle sidang Meja Hijau	16/02 2024	

Medan, Februari 2024

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

DR.HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : NOOR ANNISHA ILYANI
NPM : 1805160663
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH PSYCHOLOGICAL CLIMATE AND
WORK ENGAGEMENT TERHADAP JOB
SATISFACTION DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING: STUDI PADA DOSEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA
UTARA

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Instansi tersebut.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 22 Maret 2024

Yang membuat pernyataan



Noor Annisha Ilyani

ABSTRAK

**PENGARUH PSYCHOLOGICAL CLIMATE DAN WORK ENGAGEMENT
TERHADAP JOB SATISFACTION DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING : STUDI PADA DOSEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
SUMATERA UTARA**

Noor Annisha Ilyani

Program Studi Manajemen

E-mail: noorannishailyani@gmail.com

Tujuan penelitian bertujuan untuk menganalisis beberapa hal yaitu pengaruh *psychological climate* terhadap *job satisfaction*, pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction*, pengaruh *psychological climate* terhadap *OCB*, pengaruh *work engagement* terhadap *OCB*, pengaruh *OCB* terhadap *job satisfaction*, pengaruh *psychological climate* terhadap *job satisfaction* melalui *OCB*, pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* melalui *OCB*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 72 responden yang merupakan Dosen FEB Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Path Analysis* serta untuk menguji lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *Partial Least Square (SmartPLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pengaruh *psychological climate* terhadap *job satisfaction* positif dan signifikan, pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* positif dan signifikan, pengaruh *psychological climate* terhadap *OCB* positif dan signifikan, *psychological climate* terhadap *job satisfaction* positif dan signifikan, pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* positif dan signifikan, pengaruh *work engagement* terhadap *OCB* positif dan signifikan, pengaruh *OCB* terhadap *job satisfaction* positif dan signifikan, pengaruh *psychological climate* terhadap *job satisfaction* dimediasi *OCB* positif dan signifikan, pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* dimediasi *OCB* positif dan signifikan.

Kata Kunci: *Psychological Climate, Work Engagement, Job Satisfaction Dan Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL CLIMATE AND WORK ENGAGEMENT ON JOB SATISFACTION WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS AN INTERVENING VARIABLE: A STUDY OF NURSES AT BHAYANGKARA HOSPITAL TK II MEDAN

Dinda Fitria

Management Study Program

E-mail: dindafitria@gmail.com

The research objectives aim to analyze several aspects, namely the influence of psychological climate on job satisfaction, the influence of work engagement on job satisfaction, the influence of psychological climate on Organizational Citizenship Behavior (OCB), the influence of work engagement on OCB, the influence of OCB on job satisfaction, the mediating effect of OCB on the relationship between psychological climate and job satisfaction, and the mediating effect of OCB on the relationship between work engagement and job satisfaction. This study employs an associative research design with a sample of 72 respondents who are Lecturer at the Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah North Sumatra. Data collection techniques involve statement lists, such as questionnaires, and data analysis techniques utilize Path Analysis. To test the five hypotheses proposed in this study, Partial Least Square (SmartPLS) application is employed. The research findings indicate that there is a positive and significant influence of psychological climate on job satisfaction, a positive and significant influence of work engagement on job satisfaction, a positive and significant influence of psychological climate on OCB, a positive and significant influence of psychological climate on job satisfaction mediated by OCB, a positive and significant influence of work engagement on job satisfaction mediated by OCB, a positive and significant influence of work engagement on OCB, and a positive and significant influence of OCB on job satisfaction.

Keywords: Psychological Climate, Work Engagement, Job Satisfaction Dan Organizational Citizenship Behavior

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihiwasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu :**“Pengaruh *Psychological Climate* Dan *Work Engagement* Terhadap *Job Satisfaction* Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening : Studi Pada Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara”**

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa orang tua kandung Ayahanda Shafawi dan Ibunda kandung Noor Aini tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si.selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara serta dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi
6. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara..
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Seluruh Dosen dan staff pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.

9. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Februari 2024
Penulis

Noor Annisha Ilyani
1805160663

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 <i>Job Satisfaction</i>	10
2.1.1.1 Pengertian <i>Job Satisfaction</i>	10
2.1.1.2 Manfaat <i>Job Satisfaction</i>	11
2.1.1.3 faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i>	13
2.1.1.4 Indikator <i>Job Satisfaction</i>	15
2.1.2 <i>Psychological Climate</i>	18
2.1.2.1 Pengertian <i>Psychological Climate</i>	18
2.1.2.2 Manfaat <i>Psychological Climate</i>	19
2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Psychological Climate</i>	20
2.1.2.4 Indikator <i>Psychological Climate</i>	21
2.1.3 <i>Work Engagement</i>	22
2.1.3.1 Pengertian <i>Work Engagement</i>	22
2.1.3.2 Ciri-ciri <i>Work Engagement</i>	24
2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i>	25
2.1.3.4 Indikator <i>Work Engagement</i>	26
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	28
2.1.4.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	28
2.1.4.2 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	29
2.1.4.3 Faktor-faktor <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	31
2.1.4.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	36
2.2 Kerangka Konseptual	39
2.3 Hipotesis.....	45

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Pendekatan Penelitian	47
3.2 Defenisi Operasional	47
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	48
3.4 Populasi dan Sampel	49
3.5 Teknik Pengumpulan Data	50
3.6 Teknik Analisis Data.....	51
BAB 4 HASIL PENELITIAN	56
4.1 Hasil Peneliti	56
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	56
4.1.2 Analisis Variabel Penelitian	56
4.1.2.1 Variabel <i>Job Satisfaction</i> (Y).....	56
4.1.2.2 Variabel <i>Psychological Climate</i> (X1).....	58
4.1.2.3 Variabel <i>Work Engagement</i> (X2).....	60
4.1.2.4 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)..	62
4.2 Analisis Data	64
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	64
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	68
4.3 Pembahasan.....	74
4.3.1 Pengaruh <i>Psychological Climate</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	74
4.3.2 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	75
4.3.3 Pengaruh <i>Psychological Climate</i> terhadap <i>Organizational</i>	
<i>Citizenship Behavior</i>	76
4.3.4 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational</i>	
<i>Citizenship Behavior</i>	77
4.3.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap	
<i>Job Satisfaction</i>	78
4.3.6 Pengaruh <i>Psychological Climate</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	
yang Dimediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	79
4.3.7 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	
yang Dimediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	80
BAB 5 PENUTUP.....	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran.....	83
5.3 Keterbatasan Penelitian	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Definisi Operasional	48
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....	49
Tabel 3.3 Skala <i>Likert</i>	50
Tabel 4.1 Skala Likert.....	56
Tabel 4.2 Skor Angket Variabel <i>Job Satisfaction</i> (Y)	57
Tabel 4.3 Skor Angket Variabel <i>Psychological Climate</i> (X1).....	58
Tabel 4.4 Skor Angket Variabel <i>Work Engagement</i> (X2)	60
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	62
Tabel 4.6 <i>Outer Loading</i>	64
Tabel 4.7 <i>AVE</i>	66
Tabel 4.8 <i>Cronbach Alpha</i>	66
Tabel 4.9 <i>Composite Reliability</i>	67
Tabel 4.10 <i>R-Square</i>	67
Tabel 4.11 <i>F-Square</i>	68
Tabel 4.12 <i>Path Coeficient</i>	69
Tabel 4.13 <i>Indirect Effect</i>	72
Tabel 4.14 <i>Total Effect</i>	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 kerangka Konseptual	45
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i>	65
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstrapping (Direct Effect)</i>	71

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di antara berbagai tenaga profesional yang ada, dosen merupakan salah satu sumber daya manusia yang mempunyai peranan penting dan strategis dalam rangka memberikan pelayanan yang berkualitas. Hal ini disebabkan 90% layanan pendidikan di perguruan tinggi adalah layanan pengajaran, sehingga jumlah dosen lebih besar yaitu 50%-60% dari seluruh tenaga yang ada, oleh karena itu dosen dianggap ujung tombak pendidikan (Asmuji, 2013).

Di institusi Universitas, tenaga dosen merupakan unsur manusia yang menempati posisi strategis dibandingkan tenaga pendidik lain, harus diakui bahwa upaya memberikan pendidikan yang bermutu masih perlu mendapat perhatian. Pendidikan di universitas merupakan bentuk pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa oleh suatu tim multidisiplin termasuk tim pengajar.

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara melayani mahasiswa baik dari Kota Medan maupun dari luar daerah karena merupakan jenis universitas umum. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara menerima mahasiswa untuk mendapatkan pendidikan dengan dukungan dosen ahli dan tenaga pengajar berkualitas. Tim pengajar merupakan tim pendidikan garda depan yang menghadapi masalah akademik mahasiswa selama 24 jam secara terus-menerus. Oleh karena itu, organisasi diperlukan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja dari dosen sehingga akan memunculkan perbaikan kerja dosen itu sendiri yang

pada akhirnya akan meningkatkan kualitas dari pendidikan yang diberikan oleh universitas itu sendiri.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Kepuasan kerja sangat berpengaruh bagi kelangsungan kegiatan perusahaan, dimana kepuasan kerja dapat meningkatkan rasa tanggung jawab tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya secara maksimal sehingga dengan adanya rasa tanggung jawab yang tinggi dapat mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan guna mencapai sasaran akhir, yaitu tercapainya tujuan organisasi bersama. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah iklim psikologis (Tenaya & Suwandana, 2019).

Dosen yang bekerja dengan iklim yang positif tentu akan merasa senang dan lebih puas dalam bekerja. Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maranggi & Subudi, 2015) yang menyimpulkan iklim psikologis dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Tenaga pengajar seperti dosen merupakan salah satu profesi dengan tingkat kelelahan dan stres yang tinggi, sehingga iklim psikologis di tempat kerja menjadi sangat penting bagi mereka. Iklim psikologis yang positif di tempat kerja, seperti adanya dukungan sosial dari rekan kerja dan pimpinan dapat membuat dosen merasa dihargai dan diakui dalam pekerjaannya.

Kepercayaan terhadap pimpinan juga membuat tenaga pengajar merasa yakin dan terbuka dalam menyampaikan masalah dan kebutuhan mereka. Selain itu, persepsi terhadap keadilan dalam organisasi dapat membuat dosen merasa

diperlakukan dengan adil dan meningkatkan keterikatan kerja kepada universitas. (Park & Lee, 2017).

Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya (Macey & Schneider, 2015). Tenaga pengajar seperti dosen akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada universitas. Keterikatan sebagai energi atau motivasi dari dosen untuk membantu universitas tersebut mencapai tujuannya.

Keterikatan kerja dosen merujuk pada sejauh mana seorang dosen merasa terikat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Fenomena ini telah menjadi topik perbincangan yang signifikan dalam bidang pendidikan karena keterikatan kerja yang tinggi dapat membantu meningkatkan kualitas pembelajaran mahasiswa dan kepuasan kerja dosen, sedangkan keterikatan kerja yang rendah dapat mengarah pada stres kerja, kelelahan, dan bahkan keinginan untuk meninggalkan profesi dosen.

Seseorang dengan minat yang kuat dalam pekerjaan mereka yang gigih dalam mengatasi tantangan, merasa termotivasi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, berenergi dan tangguh secara mental di tempat kerja. Ketika dosen mencapai hal ini, dosen akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Keterikatan kerja telah diklaim dapat memprediksi peningkatan produktivitas pada SDM, profitabilitas, mempertahankan SDM, serta keberhasilan untuk organisasi. Keterikatan kerja berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang dapat dilihat dari efektivitas kerjanya yang akan berdampak terhadap kerelaan pegawai untuk berkontribusi dan bekerja secara sukarela dengan kemampuan yang ia miliki atau

biasa disebut perilaku kewarganegaraan organisasi (*citizenship behavior*) (Sena, 2011).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku tenaga kerja yang melebihi tugas-tugas yang ada dalam peran kerja mereka dan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pada Dosen, OCB dapat meliputi perilaku seperti membantu pasien atau rekan kerja, memberikan dukungan emosional, membagi pengetahuan atau keterampilan dengan rekan kerja, dan lain sebagainya (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

Selain itu, OCB pada Dosen juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh (Al-Touby, Al-Qatawneh, Alnawafleh, & Al-Tarawneh, 2020) di Yordania menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dosen yang menunjukkan OCB yang lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka..

Penelitian ini dilakukan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) yang memiliki misi yaitu meningkatkan kualitas pendidikan tinggi Islam yang unggul, berkemajuan, dan bermartabat, serta berperan aktif dalam pengembangan masyarakat yang berkeadilan dan sejahtera. Segala kegiatan untuk menunjang keberhasilan misi tersebut tidak terlepas tugas dosen sebagai tim pendidikan garda depan yang menghadapi masalah akademik mahasiswa selama 24 jam secara terus-menerus.

Berdasarkan survei awal yang penulis lakukan, terdapat beberapa dosen yang merasa tingginya tuntutan fisik dan emosional. Hal ini secara langsung berhubungan dengan kepuasan kerja dosen. Dosen seringkali dihadapkan pada

tuntutan fisik dan emosional yang tinggi. Masih ada beberapa dosen yang tidak mampu mengontrol emosinya sehingga terjadi konflik dengan mahasiswa atau rekan kerja dapat menyebabkan dosen merasa stres, frustrasi, dan kecewa. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya kepuasan kerja karena mereka merasa tidak dapat memberikan pengajaran yang baik atau merasa tidak dihargai.

Masalah lain yang juga dirasakan dosen yaitu masalah mental yang mengganggu psikologis dosen. Dosen seringkali mengalami masalah iklim psikologis yang terkait dengan lingkungan kerja di universitas. Sering terjadinya perbedaan pendapat tentang cara mengajar mahasiswa atau kebijakan universitas yang mengakibatkan konflik antar dosen. Beban kerja yang padat, tuntutan waktu yang ketat, dan tuntutan untuk memberikan pembelajaran yang berkualitas tinggi membuat beberapa dosen merasa terjebak dalam situasi yang intens dan menegangkan yang menyebabkan stres, kelelahan fisik dan mental.

Beberapa dosen juga diketahui merasa beban kerja yang terlalu banyak dan kompleks tidak diimbangi dengan pemberian kompensasi yang memadai. Akhirnya dosen yang sering mengajar pada jam malam melalaikan pekerjaannya dengan melakukan kegiatan lain. Hal ini menandakan kurangnya keterikatan kerja dosen di universitas. Dosen yang memiliki keterikatan yang tinggi pastinya tetap siap mengajar dan memberikan pembelajaran dalam kondisi apapun karena mereka tahu bahwa pembelajaran mahasiswa merupakan tanggung jawab utama mereka.

Beberapa masalah diatas tentunya menjadi pertimbangan beberapa dosen untuk termotivasi melakukan perilaku OCB. Ketidakpuasan, masalah psikologis dan kurangnya keterikatan beberapa dosen terhadap Universitas tentu saja

menghalangi tindakan OCB dosen. Dari penjelasan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “**Pengaruh *Psychological Climate* Dan *Work Engagement* Terhadap *Job Satisfaction* Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening : Studi Pada Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan *psychological climate*, *work engagement*, *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior*.

1. Beberapa dosen yang merasa tingginya tuntutan fisik dan emosional. Hal ini secara langsung berhubungan dengan kepuasan kerja.
2. Masih ada beberapa dosen yang tidak mampu mengontrol emosinya sehingga terjadi konflik dengan mahasiswa atau rekan kerja dapat menyebabkan dosen merasa stres, frustrasi, dan kecewa.
3. Dosen seringkali mengalami masalah iklim psikologis yang terkait dengan lingkungan kerja di universitas. Sering terjadinya perbedaan pendapat tentang cara mengajar atau kebijakan universitas yang mengakibatkan konflik.
4. Beban kerja yang terlalu banyak dan kompleks tidak diimbangi dengan pemberian kompensasi yang memadai. Akhirnya dosen yang sering mengajar pada jam malam melalaikan pekerjaannya dengan melakukan kegiatan lain.
5. Ketidakpuasan, masalah psikologis dan kurangnya keterikatan beberapa dosen terhadap Universitas tentu saja menghalangi tindakan OCB dosen tersebut.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara ditemukan berbagai permasalahan yang muncul berdasarkan fenomena masalah yang terdapat pada perusahaan. Namun dalam hal peneliti membatasi masalah tentang *psychological climate*, *work engagement*, *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior*. Subjek pada penelitian ini juga dibatasi hanya pada Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah :

1. Apakah *psychological climate* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara?
2. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara?
3. Apakah *psychological climate* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* Pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara?
4. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara?
6. Apakah *psychological climate* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara?

7. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian Penelitian ini mempunyai tujuan yang harus dicapai dan mengacu pada rumusan masalah penelitian untuk mengetahui dan mengkaji hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *psychological climate* terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *psychological climate* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *psychological climate* terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia.:

1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
- b. Memberikan kontribusi untuk memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut *psychological climate*, *work engagement*, *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior*.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah selanjutnya yang akan dilakukan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Job Satisfaction*

2.1.1.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Job satisfaction menunjukkan suatu kondisi atau sikap seseorang yang ada pada diri karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian bila karyawan merasa puas dalam melaksanakan beban kerja yang diperoleh maka organisasi akan mendapatkan pencapaian tujuan organisasi yang optimal.

Menurut (Kreitner & Kinicki, 2014) mengemukakan bahwa *job satisfaction* seseorang diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. *Job satisfaction* tercapai bila batas minimum yang diinginkan dengan kenyataan. Menurut (Handoko, 2013) *job satisfaction* adalah sikap positif ataupun negatif dari emosional karyawan memandang pekerjaannya baik yang ditunjukkan dalam keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Menurut (Noor, 2013) menjelaskan *job satisfaction* merupakan hal yang bersifat individual, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Sedangkan menurut (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020) Kepuasan kerja mengacu pada tingkat respons afektif yang diungkapkan oleh individu menunjukkan seberapa besar mereka menyukai pekerjaan mereka dalam hal seberapa banyak pekerjaan memenuhi kebutuhan mereka.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. oleh sebab itu suatu organisasi/organisasi perlu memahami dan memenuhi apa yang dibutuhkan oleh para karyawan. *Job satisfaction* juga merupakan penilaian perbedaan terhadap apa yang diberikan kembali organisasi kepadanya.

2.1.1.2 Manfaat *Job satisfaction*

Kepuasan kerja memiliki banyak manfaat positif bagi karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Beberapa manfaat kepuasan kerja menurut (Robbins & Judge, 2013) adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan produktivitas: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif, karena mereka merasa termotivasi dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.
- 2) Meningkatkan kualitas kerja: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih memperhatikan kualitas kerja mereka, karena mereka merasa senang dan bangga dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi.
- 3) Menurunkan tingkat absensi: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih jarang absen atau bolos dari pekerjaan. Hal ini dapat membantu mengurangi biaya yang timbul akibat absensi karyawan.
- 4) Meningkatkan retensi karyawan: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih bertahan dalam organisasi, karena mereka

merasa terikat dan loyal terhadap perusahaan. Hal ini dapat membantu mengurangi biaya yang timbul akibat pergantian karyawan.

- 5) Meningkatkan kepuasan pelanggan: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, karena mereka merasa senang dan bangga dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat citra positif organisasi.

Ada beberapa alasan mengapa organisasi harus memperhatikan *job satisfaction* karyawan ada enam manfaat *job satisfaction* karyawan bagi organisasi (Robbins, 2012) yang meliputi :

- 1) Kinerja karyawan

Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi akan memiliki kinerja yang baik dan ini akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

- 2) Perilaku organisasi

Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi organisasinya tempat bekerja, selain itu karyawan akan berbuat lebih terhadap pekerjaannya.

- 3) Kepuasan pelanggan

Karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria dan responsif terhadap pelanggan. Karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja.

- 4) Kehadiran karyawan

Karyawan yang puas tidak akan melalaikan pekerjaannya.

5) Perputaran karyawan *turnover*

Karyawan yang puas tidak akan menunjukkan perilaku untuk meninggalkan organisasi organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

6) Perilaku menyimpang ditempat kerja

Ketidakpuasan kerja cenderung menimbulkan perilaku khusus seorang karyawan, seperti upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan wewenang, bahkan pencurian.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut (Spector, 2013) *job satisfaction* dapat dipengaruhi beberapa faktor yakni sebagai berikut :

- 1) Gaji dan tunjangan: Faktor ini sering kali dianggap sebagai faktor utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan gaji dan tunjangan yang memadai cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.
- 2) Lingkungan kerja: Faktor lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor seperti keamanan, kenyamanan, dan keramahan rekan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- 3) Kepemimpinan dan manajemen: Gaya kepemimpinan dan manajemen yang baik dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi ketika mereka merasa didukung dan dihargai oleh pimpinan dan manajemen.
- 4) Kesempatan karir: Karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan naik jabatan

di dalam organisasi. Kesempatan karir dapat memotivasi karyawan dan memberi mereka tujuan jangka panjang dalam pekerjaan mereka.

- 5) Pengakuan dan apresiasi: Karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka merasa diakui dan diapresiasi atas kontribusi mereka. Pemberian penghargaan dan apresiasi dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Menurut (Iskandar & Yuhansyah, 2018) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* yaitu :

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja sikap terhadap kerja bakat dan ketrampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan sebagian meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan promosi dan sebagainya.

Sedangkan menurut (Afandi, 2017) ada lima faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* yaitu sebagai berikut :

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*), kepuasan ditentukan oleh karakteristik pekerjaan menmbirikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

- 2) Perbedaan (*discrepancies*), kepuasan merupakan suatu hasil untuk memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara yang diharapkan dan apa yang diperoleh dari pekerjaannya.
- 3) Pencapaian nilai (*value attainment*), kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja yang penting.
- 4) Keadilan (*equity*), kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil dalam pemberlakuan ditempat kerja.
- 5) Komponen genetik (*genetic component*), *job satisfaction* merupakan fungsi sifat pribadi atau sifat genetik.

2.1.1.4 Indikator *Job satisfaction*

Indikator kepuasan kerja adalah variabel yang digunakan untuk mengukur seberapa puas karyawan dengan pekerjaan mereka. Beberapa indikator kepuasan kerja menurut (Spector, 2013) adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan gaji: Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan dengan gaji atau upah yang mereka terima untuk pekerjaan mereka.
- 2) Kepuasan kerja: Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan dengan pekerjaan mereka secara keseluruhan.
- 3) Kepuasan dengan lingkungan kerja: Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan dengan lingkungan kerja mereka, termasuk kualitas fasilitas, keamanan, dan kondisi kerja.
- 4) Kepuasan dengan rekan kerja: Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan dengan hubungan mereka dengan rekan kerja mereka.
- 5) Kepuasan dengan manajemen: Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan dengan manajemen dan kepemimpinan organisasi tempat mereka bekerja.

- 6) Kepuasan dengan peluang karir: Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan dengan peluang untuk mengembangkan karir mereka di dalam organisasi.
- 7) Kepuasan dengan kebijakan organisasi: Indikator ini mengukur seberapa puas karyawan dengan kebijakan-kebijakan organisasi yang berlaku, seperti kebijakan cuti, kebijakan kesehatan, dan kebijakan kerja fleksibel.

Indikator untuk mengukur *job satisfaction* menurut (Sudaryo, Aribowo, & Sofiati, 2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* sangat banyak jumlahnya. Faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur *job satisfaction* seorang karyawan adalah:

- 1) Kemangkiran

Karyawan yang tinggi tingkat *job satisfaction*nya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat *job satisfaction*nya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

- 2) Keinginan pindah

Keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan ditempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu beraneka ragam, seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

- 3) Kinerja karyawan

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

4) Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerja sama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber *job satisfaction* bagi pekerja secara individual.

5) Kenyamanan kerja karyawan

Karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi suatu organisasi dapat tercapai.

Menurut (Sisca et al., 2020) menyatakan terdapat lima indikator *job satisfaction* yaitu :

- 1) Isi pekerjaan
- 2) Supervisi
- 3) Kesempatan untuk maju
- 4) Upah
- 5) Rekan kerja

Penjelasannya seperti berikut ini:

- 1) Isi pekerjaan. Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 2) Supervisi. Seseorang yang dapat menarik kesimpulan mengenai bagaimana keadaan sebenarnya dari situasi yang ada di organisasi.
- 3) Kesempatan untuk maju. Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 4) Upah. Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- 5) Rekan kerja. Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.2 *Psychological Climate*

2.1.2.1 *Pengertian Psychological Climate*

Iklm kerja yang positif dalam organisasi juga harus diperhatikan agar sosialisasi antar karyawan terjalin secara baik maka akan tercipta suasana kerja yang lebih menyenangkan. Iklim psikologis berguna dalam menyamaratakan persepsi mengenai keadaan kerja, dimana sikap kepribadian, motivasi, perilaku, serta pola pikir berdampak terhadap performa organisasi (Masood, Akram, & Naz, 2012).

Menurut (Robbins & Judge, 2013) *Psychological climate* adalah persepsi karyawan tentang lingkungan psikologis organisasi mereka, termasuk kualitas hubungan antarpegawai, pola perilaku manajemen, dan perhatian terhadap keamanan dan kesehatan karyawan. Definisi ini menekankan pentingnya persepsi karyawan dalam membangun *psychological climate* dan menyoroti bahwa iklim psikologis melibatkan berbagai aspek, termasuk hubungan interpersonal, perilaku manajemen, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.

Menurut (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2013), *psychological climate* adalah persepsi karyawan tentang karakteristik psikologis lingkungan kerja, termasuk pengakuan, hubungan interpersonal, keadilan, dan persaingan. Sedangkan Menurut (Spector, 2013), *psychological climate* adalah tingkat keselarasan antara persepsi karyawan tentang nilai-nilai, norma, dan praktik organisasi dengan preferensi individu yang terkait dengan aspek-aspek pekerjaan tertentu.

Berdasarkan definisi *psychological climate* yang sudah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa *psychological climate* adalah persepsi karyawan tentang nilai-nilai, norma, dan praktik yang mendefinisikan bagaimana tugas dilakukan dan bagaimana orang berperilaku di dalam organisasi. Hal ini meliputi karakteristik psikologis lingkungan kerja, termasuk pengakuan, hubungan interpersonal, keadilan, persaingan, dan konteks organisasional secara umum.

2.1.2.2 Manfaat *Psychological Climate*

Perusahaan perlu memperhatikan dan mengelola *psychological climate* di tempat kerja dengan memastikan bahwa nilai-nilai, norma, dan praktik yang ada di organisasi sesuai dengan preferensi dan kebutuhan karyawan. Berikut beberapa manfaat dari iklim psikologis.

- 1) Meningkatkan Kepuasan Kerja: Iklim psikologis yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka dan memperlakukan mereka secara adil cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka (Kristof-Brown et al., 2013)
- 2) Meningkatkan Keterikatan Karyawan: Iklim psikologis yang positif dapat meningkatkan keterikatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka dan memberikan dukungan yang cukup cenderung lebih loyal dan ingin tetap bekerja di organisasi tersebut (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).
- 3) Meningkatkan Kinerja Karyawan: Iklim psikologis yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka dan memberikan dukungan yang cukup

cenderung lebih termotivasi dan bekerja dengan lebih baik (Morgeson & Humphrey, 2006).

- 4) Menurunkan Tingkat Kehadiran Karyawan: Iklim psikologis yang positif dapat menurunkan tingkat absensi karyawan. Karyawan yang merasa senang dan puas dengan lingkungan kerja cenderung lebih cenderung untuk hadir secara teratur dan mengurangi absensi yang tidak diinginkan (Spector, 2013).
- 5) Meningkatkan Kesehatan Mental Karyawan: Iklim psikologis yang positif dapat meningkatkan kesehatan mental karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka dan memberikan dukungan yang cukup cenderung lebih bahagia dan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka (Kristof-Brown et al., 2013).

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Psychological Climate*

Menurut (Schneider et al., 2013), ada lima faktor yang mempengaruhi iklim psikologis yaitu sebagai berikut: (1) struktur organisasi, (2) sistem dan prosedur, (3) pengambilan keputusan, (4) komunikasi, dan (5) perilaku manajerial. Faktor-faktor ini dapat membentuk persepsi karyawan tentang organisasi dan lingkungan kerja mereka.

Sedangkan (James et al., 2008) menyebutkan, ada tiga faktor yang mempengaruhi iklim psikologis: (1) perilaku manajemen, (2) norma dan nilai organisasi, dan (3) komunikasi organisasi. Mereka juga menekankan bahwa iklim psikologis dapat berbeda-beda antara unit atau divisi yang berbeda dalam organisasi.

2.1.2.4 Indikator *Psychological Climate*

Konstruk dari iklim psikologis dibagi menjadi enam indikator (Masood et al., 2012), yaitu sebagai berikut:

1) *Supportive Management*

Manajer yang *supportive* akan memungkinkan bawahan mereka untuk mengontrol aktivitas dan metode kerja mereka sendiri dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka tanpa takut akan hukuman. Rasa aman yang disalurkan oleh manajer kepada bawahan dapat meningkatkan motivasi mereka dan menghasilkan keterlibatan kerja yang lebih besar.

2) *Contribution*

Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka secara signifikan akan memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, mereka akan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

3) *Role Clarity*

Kejelasan peran berarti bahwa situasi kerja dan peran yang diharapkan dari karyawan dapat diprediksi, konsisten dan jelas bagi karyawan. Standar kerja yang dapat diprediksi ini akan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis.

4) *Recognition*

Kebermaknaan yang dirasakan mengenai lingkungan kerja akan meningkat jika karyawan merasa bahwa kontribusi dan usahanya diakui dan dihargai dengan baik.

5) *Self-Expression*

Karyawan dapat mengungkapkan unsur-unsur khas kepribadian mereka jika lingkungan organisasi mendorong kebebasan dalam bertindak. Karyawan yang mampu mengekspresikan diri tanpa takut akan ancaman akan mengalami keamanan psikologis. Di sisi lain, keamanan dalam mengekspresikan diri ini akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar, komitmen organisasi yang lebih besar, dan mengurangi niat keluar. Karyawan dapat mengungkapkan unsur-unsur khas kepribadian mereka jika lingkungan organisasi mendorong kebebasan dalam bertindak.

6) *Challenge*

Pekerjaan yang menantang, yang membutuhkan penggunaan berbagai keterampilan dan kreatifitas akan menghasilkan kebermaknaan yang dirasakan dalam bekerja dan akan membantu karyawan untuk mencapai pertumbuhan individu.

Iklm psikologis dalam penelitian (Hakim & Surjanti, 2018) adalah fenomena multidimensional yang menggambarkan sifat persepsi karyawan terhadap pengalaman dalam berorganisasi. Ada 6 indikator pengukuran iklim psikologis yaitu: dukungan, otonomi, pengakuan, kohesi, inovasi, tekanan.

2.1.3 *Work Engagement*

2.1.3.1 *Pengertian Work Engagement*

Work engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *work engagement* berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan

emosional yang tinggi yang seorang pegawai rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya (Risher, 2010).

Keterikatan kerja pegawai sebagai keterlibatan aktif pegawai dalam pekerjaan dan keadaan fisiologi, kognisi, dan emosi penuh yang menyertai keterikatan kerja (Sun & Bunchapattanasakda, 2019)

(Schaufeli, 2012) mendefinisikan *work engagement* sebagai sebuah pengalaman positif yang terdiri dari perasaan kuat terkait pekerjaan, dedikasi terhadap tugas, dan kegembiraan yang dihasilkan oleh pekerjaan itu sendiri. (Saks, 2011) menggambarkan *work engagement* sebagai sebuah kondisi kognitif, emosional, dan perilaku yang menggambarkan keseluruhan pengalaman karyawan dalam bekerja yang melibatkan perasaan positif, kegembiraan, dan dedikasi terhadap pekerjaan

Work Engagement adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya (Hughes & Rog, 2008).

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian di atas mengenai *engagement* pegawai merupakan sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional.

2.1.3.1 Ciri-ciri *Work Engagement*

Keterikatan kerja pegawai terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Menurut (Schaufeli, 2012), pegawai yang memiliki *engagement* tinggi memiliki ciri-ciri yang dikenal dengan istilah 3S (*Say, Stay dan Strive*), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Say*, Secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon pegawai yang potensial dan juga kepada pelanggan.
- 2) *Stay*, Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
- 3) *Strive*, Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

Pegawai yang merasa terikat dengan pekerjaannya memiliki sifat umum, (Finney, 2010), yaitu,

- 1) Mempercayai misi organisasi mereka
- 2) Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar
- 3) Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi dan konsistensi
- 4) Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan
- 5) Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain
- 6) Menghormati manajer mereka
- 7) Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka
- 8) Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat
- 9) Memberikan yang terbaik kepada organisasi

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Work engagement merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten. *Engagement* (keterikatan) sebagai energi atau motivasi dari pegawai untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya. (Marciano, 2010) menyebutkan ada enam faktor yang mendorong terjadinya *work engagement* yaitu; *recognition, empowerment, supportive feedback, partnering, consideration* dan *trus*. Berikut penjelasannya:

1) *Recognition*

Recognition (pengakuan), pegawai merasa kontribusi mereka diketahui dan diapresiasi, pemberian reward diberikan berdasarkan kinerja dan para atasan secara reguler mengakui anggota tim berhak mendapatkannya.

2) *Empowerment*

Empowerment (pemberdayaan), para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan pegawai untuk sukses dalam pekerjaan, memberikan otonomi dan didorong untuk mengambil resiko.

3) *Supportive feedback*

Supportive feedback (umpan balik yang mendukung) berarti para atasan memberikan *feedback* yang spesifik pada waktunya dalam suatu media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan untuk membuat malu atau menghukum.

4) *Partnering*

Partnering (kemitraan), pegawai diperlakukan sebagai mitra bisnis dan secara aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan bisnis, menerima informasi

keuangan, mendapatkan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, atasan bertindak sebagai pendorong untuk pengembangan dan pertumbuhan pegawai.

5) *Considerations*

Considerations (perhatian) dimana para atasan, manajer dan anggota tim menunjukkan rasa tenggang, kepedulian dan perhatian satu sama lain, para atasan secara aktif berusaha memahami pendapat dan perhatian pegawai dan memahami serta mendukung saat pegawai mengalami permasalahan pribadi.

6) *Trust*

Trust (rasa percaya), dimana para atasan menunjukkan kepercayaan dan yakin dengan skill dan kemampuan pegawai, sebaliknya pegawai percaya bahwa atasan mereka akan bekerja dengan tepat melalui mereka, para atasan memenuhi janji dan komitmen mereka sehingga pegawai mempercayai para atasan.

Ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi *work engagement*, (Mujiasih, 2015), yaitu:

- 1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan,
- 2) Manajemen yang menghargai pegawai,
- 3) Pekerjaan yang menyenangkan dan
- 4) Bagian *top management* yang memperlihatkan tanggungjawab nyata kepada pegawai

2.1.3.3 Indikator *Work Engagement*

Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki,

loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga organisasinya. (Macey & Schneider, 2015) mengatakan bahwa *work engagement* juga memiliki tiga aspek, yaitu:

- 1) *Trait engagement* yaitu pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan. Meliputi kepribadian yang proaktif, kepribadian yang dinamis, mempunyai sifat dan afeksi yang positif, dan mempunyai sifat yang berhati-hati.
- 2) *State engagement* yaitu perasaan memiliki energi. Meliputi kepuasan (afektif), keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan.
- 3) *Behavioral engagement* yaitu perilaku melebihi tugas yang dibebankan atau disebut perilaku peran ekstra. Meliputi perilaku sukarela, perilaku proaktif atau inisiatif personal, ekspansi peran dan adaptif.

Work engagement dapat diukur dengan tiga indikator menurut (Schaufeli, 2012), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Vigor*, dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, mencoba alternatif lain ketika menghadapi kesulitan saat bekerja, pegawai berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, dan merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh pegawai.
- 2) *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, pegawai ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan organisasi, pegawai berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh organisasi, pegawai menaati aturan

yang berlaku di organisasi, dan pegawai berusaha menyelesaikan tugasnya meskipun itu sulit.

- 3) *Absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Pendeknya, pegawai yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, pegawai merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut berlalu begitu cepat.

Berdasarkan uraian indikator-indikator *work engagement* di atas, indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah yang diuraikan oleh Schaufeli & Bakker yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

2.1.4 Organizational Citizenship Behavior

2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Perlakuan yang ditunjukkan organisasi akan mempengaruhi rasa cinta pegawai terhadap organisasi. Munculnya rasa kecintaan pegawai ditunjukkan dengan menunjukkan kinerja yang dapat memajukan perusahaan. Suatu organisasi akan berkembang karena adanya peran pegawai yang melakukan pekerjaan melebihi tuntutan organisasi, siap membantu rekan kerja yang sedang membutuhkan atau biasa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB).

Sedangkan menurut (Organ et al., 2006) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbangan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Luthans, 2016)

Menurut (Robbins & Mary, 2010) *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi”. Artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Mira & Margaretha, 2012).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku seorang anggota organisasi yang bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya.

2.1.4.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Pegawai yang melakukan perilaku OCB jelas akan memberikan manfaat yang tersirat bagi sebuah organisasi, karena hal ini akan menguntungkan serta memberikan citra yang bagus bagi orang-orang luar organisasi—atau organisasi lain sekalipun. Berikut beberapa manfaat yang diberikan ocb terhadap organisasi (Robbins, 2012):

1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Jika beberapa rekan kerja belum bisa memberikan perilaku OCB—maka hal ini akan memacu pegawai lainnya untuk bertanggung jawab juga memeberikan

yang terbaik untuk organisasinya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja.

2) Menghemat sumber daya yang dimiliki

Karena loyalitasnya dalam pekerjaan—maka hal ini akan meminimalisir pengeluaran untuk tenaga-tenaga baru, maksudnya hal ini akan meminimalisir sumber daya yang ada di sebuah organisasi, baik itu sumber daya manajemen ataupun sumber daya organisasi.

3) Menjadi fasilitas yang efektif untuk koordinasi kelompok

OCB sangat membuat efektif segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan—apalagi perihal koordinasi yang memang agak sulit untuk dilakukan. Tetapi dengan perilaku OCB ini akan menjadi sebuah sarana yang efektif untuk saling berkoordinasi dengan pihak-pihak yang terkait.

4) OCB dapat meningkatkan organisasi dengan menambah atau mempertahankan pegawai terbaik

Karena salah satu nyawa yang dimiliki oleh sebuah organisasi adalah pegawai. Maka ketika memilih pegawai memang mesti yang memiliki pandangan serta tujuan yang sama dengan organisasi—yang bisa menjadikan mereka pegawai terbaik untuk organisasi. Dan ketika telah merasa dan memiliki pegawai terbaik maka hal itu dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Betul?

5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan perubahan lingkungan

Ya, agak sulit memang jika sebuah organisasi harus bertemu dengan lingkungan yang baru. Proses adaptasi itu sedikit sulit—tapi hal itu perlu untuk tetap menunjang kinerja sebuah organisasi. Maka berterima kasih lah

kepada individu yang telah melakukan perilaku OCB, karena tanpa disadari hal itu dapat membuat organisasi mampu menyesuaikan perubahan baru.

(Somech & Oplatka, 2015) mengemukakan manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah meningkatkan perilaku-perilaku yang membantu dan bekerja sama dengan orang lain yang bermanfaat bagi anggota organisasi, perilaku yang menguntungkan organisasi (seperti pengikuti peraturan dan prosedur) dan kesadaran mengerjakan pekerjaan atau tugas (seperti dedikasi kepada pekerjaan dan kegigihan).

Dari beberapa manfaat *organizational citizenship behavior* (OCB) diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah untuk menjaga produktivitas sesama rekan kerja, menambah produktivitas pemimpin, menghemat energi sumber daya manusia agar lebih produktif, menjadikan sarana dalam mengatur kegiatan kelompok kerja, menambah kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawai terbaik serta menambah kemampuan dan efektivitas pada suatu organisasi.

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi, ada banyak hambatan yang dihadapi para pegawai. Ketidak sesuaian harapan pegawai dengan beban yang dihadapi dapat mempengaruhi *employee performance*. Menurut (Robbins, 2012) faktor – faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu sebagai berikut :

- 1) Kepuasan kerja pegawai yang diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB.

Pegawai yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang

lain, dan pegawai menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena pegawai ingin membalas pengalaman organisasi.

- 2) Iklim organisasi yang positif, pegawai merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika pegawai diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa pegawai diperlakukan secara adil oleh organisasinya.
- 3) Kepribadian dan suasana hati (mood), yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* secara individual maupun kelompok, bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood.
- 4) *Organizational commitment*, latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah *organizational commitment* dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen *organizational commitment* yang berpengaruh terhadap OCB total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Pegawai yang memiliki *organizational commitment* yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha- usaha ekstra (*extra effort*).
- 5) Persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap dukungan organisasional *perceived organizational citizenship behavior*. Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

- 6) Masa kerja, karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers (dalam Novliadi, 2007) bahwa masa kerja berfungsi sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi pegawai di dalam organisasi.
- 7) Jenis kelamin, perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria.
- 8) Usia, pegawai yang lebih muda fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya. Pada penelitian yang dilakukan LMU (Ludwig-Maximilians-University, Munich) menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

Menurut (Titisari, 2014) peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu :

- 1) Kepuasan Kerja

Anggota organisasi yang merasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki komitmen kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan anggota yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya. Anggota yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang diterimanya kepada organisasi yang telah

memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada.

2) Keadilan

Anggota organisasi harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi barulah ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini termasuk juga bahwa anggota tersebut hendaknya merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya secara adil. Sejumlah studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan OCB. Di dalam iklim organisasi yang positif dimana anggota organisasi diperlakukan secara sportif dan adil, anggota organisasi akan merasa ingin melakukan pekerjaannya melebihi dari apa yang disyaratkan di dalam *job description* serta akan selalu mendukung tujuan organisasi.

3) Motivasi Instrinsik

Organizational citizenship behavior muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada di dalam diri seseorang, misalnya kepribadian dan suasana hati (*mood*), ataupun minat tertentu. Kepribadian mempunyai pengaruh terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan kerjanya. Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan yang berlangsung secara sadar.

4) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *organizational citizenship behavior*, yaitu dengan mengubah struktur tugas anggota organisasi agar dapat mengembangkan kemampuannya. Perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. *Transformational leadership*, *leader-member exchange*, *super leadership*, *traditional path goal leadership*, dan *substitutes for leadership* memiliki hubungan dengan OCB. Dukungan dan gaya kepemimpinan dari pimpinan akan sangat mempengaruhi munculnya OCB pada anggota organisasi.

5) Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti-bukti kuat yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *organizational citizenship behavior* bagi anggota organisasi. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim tersebut memenuhi perasaan dan kebutuhan anggotanya. Jadi dapat dikatakan bahwa iklim organisasi yang baik adalah iklim organisasi yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya, sebab hal ini akan memunculkan kepercayaan anggota terhadap organisasi dan membuat anggota termotivasi untuk memberikan kontribusi yang positif dalam mencapai tujuan organisasi.

6) Jenis Kelamin

Faktor bawaan atau karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan psikologis, dan sikap merupakan prediktor dari perilaku *organizational citizenship behavior*. Dalam hal ini OCB akan lebih menonjol dilakukan oleh wanita dibandingkan pria, sebab wanita pada umumnya merasa

bahwa OCB merupakan bagian dari kewajiban pekerjaan dan bukan merupakan suatu tugas ekstra.

7) Masa Kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Anggota organisasi yang telah lama bergabung di dalam suatu organisasi akan memiliki keterikatan yang lebih mendalam, baik terhadap organisasinya maupun terhadap rekan kerjanya, sehingga anggota tersebut memiliki orientasi kolektif dalam bekerja.

8) Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Anggota organisasi yang mempersepsikan bahwa diri mereka didukung oleh organisasinya akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi tersebut dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Sedangkan menurut (Kusumajati, 2014) faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior* adalah budaya dan iklim, kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

2.1.4.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Setiap organisasi tentu melakukan pengukuran dalam menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Pengukuran ini dilakukan guna mengantisipasi dampak yang akan terjadi terhadap organisasi. Menurut Podsakoff dalam (Wonua, Phradiansah, & Astaginy, 2020) mengkaji kembali mengenai indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga menghasikan tujuh indikator dari (OCB), yaitu:

1) *Helping Behavior* (Perilaku membantu)

Perilaku yang dilakukan dengan sukarela dalam membantu rekan kerja dan menghindari terjadinya suatu masalah dalam pekerjaan.

2) *Sportmanship* (Sikap Sportif)

Sikap yang mentoleransi dalam ketidaknyamanan serta selalu menjaga sikap positif atas ketidaknyamanan tersebut.

3) *Organizational Loyalty* (Loyalitas Organisasi)

Memberikan kehendak baik, menjaga keefektifitasan organisasi serta memberikan semangat organisasi.

4) *Organizational Compliance* (Ketentuan Organisasi)

Memenuhi aturan dan prosedur ketaatan organisasi dan kontribusi

5) *Individual Initiative* (Inisiatif)

Perilaku ini disebut perilaku ekstra apabila berhubungan dengan tugas pekerjaan yang melebihi dari syarat minimal dan dilakukan dengan sukarela.

6) *Civic Virtue* (Kepentingan Umum)

Bagian perilaku yang menunjukkan dalam ketertarikan serta komitmen secara keseluruhan terhadap organisasi.

7) *Self Development* (Pengembangan Diri)

Perilaku pegawai yang melibatkan mengenai kemampuan, pengetahuan serta keterampilan yang dilakukan secara sukarela.

Sedangkan menurut (Organ et al., 2006) terdapat lima indikator *organizational citizenship behavior* yang digunakan untuk mengukur tingkat OCB pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) *Altruism*

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas

3) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk

merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *Psychological Climate* Terhadap *Job Satisfaction*

Iklm psikologis menggambarkan iklim yang ada di organisasi yang dapat menyebabkan seseorang menyukai pekerjaan mereka dengan sepenuh hati atau justru dapat memicu hambatan secara psikologis dengan pekerjaan mereka (Suratman, 2016). Dosen yang bekerja dengan iklim yang positif tentu akan merasa senang dan lebih puas dalam bekerja.

Dosen merupakan salah satu profesi dengan tingkat kelelahan dan stres yang tinggi, sehingga iklim psikologis di tempat kerja menjadi sangat penting bagi mereka. Iklim psikologis yang positif di tempat kerja, seperti adanya dukungan sosial dari rekan kerja dan pimpinan dapat membuat Dosen merasa dihargai dan diakui dalam pekerjaannya. Kepercayaan terhadap pimpinan juga membuat Dosen merasa yakin dan terbuka dalam menyampaikan masalah dan kebutuhan mereka.

Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maranggi & Subudi, 2015); (Hakim & Surjanti, 2018); & (Tenaya & Suwandana, 2019); yang menyimpulkan iklim psikologis dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

2.2.2 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Job Satisfaction*

Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya (Macey & Schneider, 2015). Dosen akan dapat bekerja

lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada perusahaan. Keterikatan sebagai energi atau motivasi dari Dosen untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya (Schiemann, 2011). Dosen yang memiliki keterikatan yang kuat dengan tempat ia bekerja akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan.

Keterikatan kerja Dosen merujuk pada sejauh mana seorang Dosen merasa terikat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Fenomena ini telah menjadi topik perbincangan yang signifikan dalam bidang kesehatan karena keterikatan kerja yang tinggi dapat membantu meningkatkan kualitas Dosenan pasien dan kepuasan kerja Dosen, sedangkan keterikatan kerja yang rendah dapat mengarah pada stres kerja, kelelahan, dan bahkan keinginan untuk meninggalkan profesi Dosen.

Hal ini sejalan dan dukung oleh hasil penelitian yang dilakukan (Citrayani et al., 2022); (Lubis, Paramita, & Sholikhah, 2022); dan (M, Rachmawati, & Alamsyah, 2022) yang menyimpulkan bahwa keterikatan kerja mempengaruhi kepuasan kerja.

2.2.3 Pengaruh *Psychological Climate* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Psychological climate adalah persepsi karyawan tentang lingkungan kerja dan keadaan organisasi secara keseluruhan. *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang melebihi tugas-tugas formal yang ditugaskan kepada mereka. *Psychological climate* dan OCB memiliki hubungan yang positif, di mana perubahan dalam *psychological climate* dapat mempengaruhi OCB.

Sebuah studi oleh (Liang, Farh, & Farh, 2012) menemukan bahwa *psychological climate* dapat mempengaruhi OCB melalui dua jalur: mekanisme motivasi dan mekanisme penghalang. Mekanisme motivasi terjadi ketika *psychological climate* yang positif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam perilaku sukarela yang berguna untuk organisasi.

Sementara itu, mekanisme penghalang terjadi ketika *psychological climate* yang negatif dapat menghambat karyawan dalam melakukan OCB. Selain itu, sebuah studi oleh (Tenaya & Suwandana, 2019) menunjukkan bahwa *psychological climate* yang positif dapat memotivasi karyawan untuk berperilaku baik dan berpartisipasi dalam OCB.

2.2.4 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan *work engagement* tinggi dapat mempertahankan dan mampu meningkatkan performa meskipun kondisi lingkungan sekitarnya kurang kondusif (Hayuningtyas & Avin, 2015). Selanjutnya kondisi tersebut akan berdampak pada perilaku karyawan yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi seperti membantu rekan kerja lainnya dalam menangani tugas organisasi maupun masalah pribadi, saling menjaga perilaku untuk mencegah terjadinya masalah interpersonal, melebihi ekspektasi dari organisasi, menoleransi keadaan yang tidak sesuai dengan seharusnya tanpa adanya alasan apapun, merasa bertanggung jawab dan ikut terlibat dengan segala kegiatan organisasi.

Sebuah studi oleh (Rich, LePine, & Crawford, 2010) menunjukkan bahwa *work engagement* dapat mempengaruhi OCB melalui mekanisme psikologis yang kompleks. Dalam studi tersebut, *work engagement* ditemukan berhubungan positif dengan OCB melalui tiga mekanisme, yaitu: Keterikatan dengan organisasi: Karyawan yang merasa terikat dengan organisasi cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB. Keterikatan dengan rekan kerja: Karyawan yang merasa terikat dengan rekan kerja cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB. Kepuasan kerja: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB.

2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Job Satisfaction*

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang melebihi tugas-tugas formal yang ditugaskan kepada mereka. *Job satisfaction* adalah kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Terdapat hubungan positif antara OCB dan *job satisfaction*.

Banyak studi menunjukkan bahwa karyawan yang melakukan OCB cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Seperti penelitian yang dilakukan (Yusof, Ahmad, Omar, & Hamzah, 2020) dan (Zia-Ur-Rehman, Rashid, & Hassan, 2020). Hal ini mungkin terjadi karena karyawan yang melakukan OCB merasa bahwa mereka telah memberikan kontribusi positif yang lebih besar terhadap organisasi mereka, yang dapat meningkatkan rasa percaya diri, rasa bangga, dan kepuasan kerja mereka.

Selain itu, karyawan yang melakukan OCB mungkin juga menerima lebih banyak dukungan dan penghargaan dari rekan kerja dan manajer mereka, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dalam lingkungan kerja yang saling mendukung dan positif, karyawan lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk melakukan OCB.

2.2.6 Pengaruh *Psychological Climate* Terhadap *Job Satisfaction* melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Psychological climate adalah persepsi yang dimiliki karyawan tentang karakteristik organisasi tempat mereka bekerja, seperti bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, bagaimana karyawan saling berinteraksi, dan bagaimana kebijakan organisasi diterapkan. Sementara itu, *job satisfaction* adalah tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang dilakukan karyawan di luar tugas mereka yang diharapkan dan menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

Studi empiris telah menunjukkan bahwa *psychological climate* memiliki hubungan positif dengan *job satisfaction* (Hakim & Surjanti, 2018) dan (Maranggi & Subudi, 2015). Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka memberikan dukungan dan memperlakukan mereka dengan adil cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Selain itu, OCB juga memiliki hubungan positif dengan *job satisfaction*. Karyawan yang melakukan OCB cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi.

Lebih jauh lagi, OCB juga dapat bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara *psychological climate* dan *job satisfaction*. Dalam arti lain, OCB dapat menjelaskan mengapa *psychological climate* yang positif dapat meningkatkan *job satisfaction*. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka memperlakukan mereka dengan baik dan memberikan dukungan cenderung melakukan OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

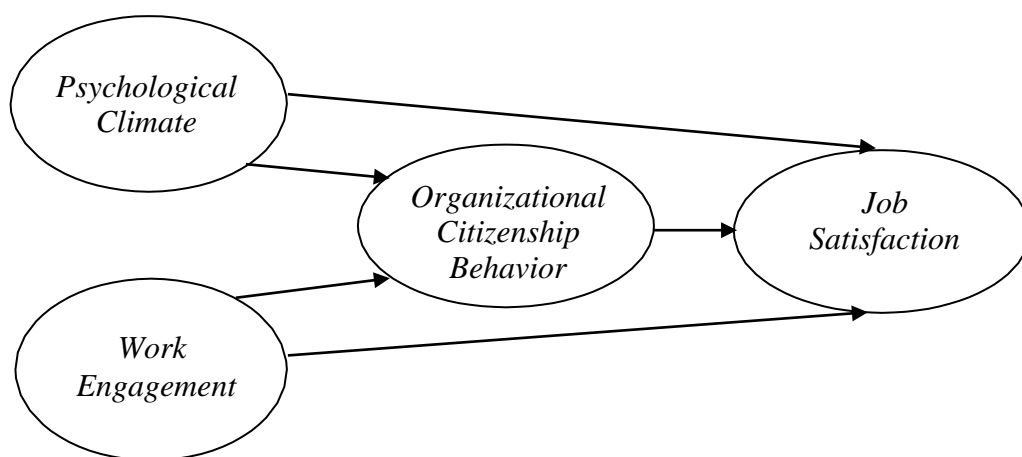
2.2.7 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Job Satisfaction* melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Work engagement adalah keadaan pikiran di mana seorang karyawan merasa terlibat dan berdedikasi dalam pekerjaannya, dan merasakan perasaan yang kuat terkait dengan pekerjaannya. Sementara itu, *job satisfaction* adalah tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada perilaku sukarela di luar tugas utama seseorang yang mempengaruhi kinerja organisasi secara positif.

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara *work engagement* dan *job satisfaction*, serta antara *work engagement* dan OCB. *Work engagement* berkontribusi pada peningkatan *job satisfaction* dan OCB. OCB juga berfungsi sebagai mediator antara *work engagement* dan *job satisfaction*, artinya OCB membantu menjelaskan mengapa *work engagement* berkontribusi pada peningkatan *job satisfaction*.

Studi-studi yang menguji hubungan ini telah dilakukan oleh banyak peneliti. Salah satu contohnya adalah studi yang dilakukan oleh (Halbesleben & Buckley, 2004), yang menemukan bahwa *work engagement* berhubungan dengan OCB, dan OCB secara positif mempengaruhi *job satisfaction*.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara *psychological climate* dan *work engagement* terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. *Psychological climate* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. *Work engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. *Psychological climate* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* Pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. *Work engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. *Psychological climate* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. *Work engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Di dalam penelitian ini digunakan metode asosiatif dan kuantitatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya. Alasan memilih penelitian asosiatif sebagai metode penelitian disebabkan karena untuk meneliti data yang bersifat pengaruh antara dua variabel atau lebih (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015).

Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, Metode ini disebut dengan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2016).

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1. Definisi Operasional

NO	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	<i>Job Satisfaction (Y)</i>	Menurut (Noor, 2013) menjelaskan <i>job satisfaction</i> merupakan hal yang bersifat individual, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.	1) Isi pekerjaan 2) Supervisi 3) Kesempatan untuk maju 4) Upah 5) Rekan kerja (Sisca et al., 2020)	1-5
2.	<i>Psychological Climate (X1)</i>	Menurut (Robbins & Judge, 2013) <i>Psychological climate</i> adalah persepsi karyawan tentang lingkungan psikologis organisasi mereka, termasuk kualitas hubungan antarpegawai, pola perilaku manajemen, dan perhatian terhadap keamanan dan kesehatan karyawan.	1) <i>Supportive Management</i> 2) <i>Contribution</i> 3) <i>Role Clarity</i> 4) <i>Recognition</i> 5) <i>Self-Expression</i> 6) <i>Challenge</i> (Masood et al., 2012)	1-5
3.	<i>Work Engagement (X2)</i>	<i>Work Engagement</i> adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah <i>discretionary effort</i> dalam pekerjaannya (Hughes & Rog, 2008).	1) <i>Vigor</i> 2) <i>Dedication</i> 3) <i>Absorption</i> (Schaufeli, 2012)	
4.	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	<i>Organizational citizenship behavior</i> merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Mira & Margaretha, 2012).	1) <i>Altruism</i> 2) <i>Conscientiousness</i> 3) <i>Sportmanship</i> 4) <i>Courtesy</i> 5) <i>Civic Virtue</i> (Organ et al., 2006)	1-5

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian dalam penelitian ini adalah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Jl. Kapten Muchtar Basri No.3, Glugur Darat II, Kec. Medan Tim., Kota Medan, Sumatera Utara 20238.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan April 2023 sampai dengan Agustus 2023. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat di liat pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Jadwal Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																				
		Des 2023				Jan 2024				Feb 2024				Mar 2024				Apr 2024				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan																					
	a. Observasi	■																				
	a. Identifikasi masalah		■																			
	b. Pengajuan Judul			■																		
	c. Penyusunan Proposal			■	■	■	■															
2	Pelaksanaan																					
	a. Bimbingan Proposal						■	■	■	■												
	b. Seminar Proposal												■									
	c. Revisi Proposal													■	■							
3	Penyusunan Laporan																					
	a. Pengebaran Angket														■	■						
	b. Pengumpulan Data																■					
	c. Penyusunan Skripsi																	■	■	■		
	d. Sidang Skripsi																				■	■

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah dosen yang bekerja di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sebanyak 72 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2016) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan atau dengan kata lain menggunakan sampel jenuh/sensus, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya (Arikunto, 2012). Berdasarkan penelitian ini, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang berjumlah 72 orang yang berarti penelitian ini menggunakan sampel jenuh/sensus.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang peneliti harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Terdapat dua alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu Kuisisioner/angket. Kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak (Juliandi et al., 2015).

Tabel 3.3. Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square* (PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan *Partial Least Square* (PLS) yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) serta analisis model struktural (*inner model*) (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2013). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Chin, 1998) dalam (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score*

variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Hair et al., 2021).

3.6.2.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- 1) Nilai (adjusted) = 0.75 \rightarrow model adalah *substantial* (kuat).
- 2) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
- 3) nilai (adjusted)= 0.25 \rightarrow model adalah *weak* (lemah) (Hair et al., 2021).

3.6.2.2 f^2 Effect Size (*f-Square*)

f^2 Effect Size (*f-Square*) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relatif* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *f-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai $f^2 = 0.02 \rightarrow$ Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Jika nilai $f^2 = 0.15 \rightarrow$ Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Jika nilai $f^2 = 0.35 \rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/OCB*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/psychological climate*) dan (*X2/work engagement*) terhadap variabel endogen (*Y/job satisfaction*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/OCB*), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/psychological climate*) dan (*X2/work engagement*) terhadap variabel endogen (*Y/job satisfaction*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *job satisfaction* (Y), 12 pernyataan untuk variabel *psychological climate* (X1), 9 pernyataan untuk variabel *work engagement* (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang berjumlah 72 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Analisis Variabel Penelitian

4.1.2.1 Variabel *Job Satisfaction* (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *job satisfaction* sebagai berikut:

Tabel 4.2. Skor Angket Untuk Variabel *Job Satisfaction*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	65,3	19	26,4	2	2,8	4	5,6	0	0	72	100
2	40	55,6	25	34,7	7	9,7	0	0	0	0	72	100
3	38	52,8	27	37,5	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
4	41	56,9	24	33,3	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
5	46	63,9	19	26,4	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
6	41	56,9	20	27,8	6	8,3	5	6,9	0	0	72	100
7	40	55,6	25	34,7	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
8	39	54,2	26	36,1	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
9	40	55,6	25	34,7	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
10	43	59,7	22	30,6	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari Tabel 4.2 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *job satisfaction* Bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa tugas dan tanggung jawab saya menarik dan menantang mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 65,3%.
- 2) Jawaban responden saya merasa pekerjaan saya memberikan peluang untuk mengembangkan keahlian dan keterampilan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,6%.
- 3) Jawaban responden atasan memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif mengenai pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52,8%.
- 4) Jawaban responden atasan saya memperlakukan saya dengan adil dan menghormati mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,9
- 5) Jawaban responden saya merasa ada peluang untuk berkembang dan memajukan karir di Universitas ini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,9.

- 6) Jawaban organisasi memberikan peluang bagi saya untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,9%.
- 7) Jawaban responden saya merasa upah saya sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab yang saya berikan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,6%.
- 8) Jawaban responden saya merasa ada kesempatan untuk mendapatkan kenaikan gaji dan bonus yang adil mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,2
- 9) Jawaban responden komunikasi antara rekan kerja berjalan dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,6
- 10) Jawaban responden rekan kerja saya membantu dan mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,7%.

4.1.2.2 Variabel *Psychological Climate* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *psychological climate* sebagai berikut:

Tabel 4.3. Skor Angket Untuk Variabel *Psychological Climate*

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	65,3	19	26,4	2	2,8	4	5,6	0	0	72	100
2	50	69,4	9	12,5	5	6,9	8	11,1	0	0	72	100
3	36	50	31	43,1	1	1,4	4	5,6	0	0	72	100
4	50	69,4	20	27,8	2	2,8	0	0	0	0	72	100
5	48	66,7	22	30,6	2	2,8	0	0	0	0	72	100
6	50	69,4	20	27,8	2	2,8	0	0	0	0	72	100
7	28	38,9	42	58,3	2	2,8	0	0	0	0	72	100
8	50	69,4	19	26,4	3	4,2	0	0	0	0	72	100
9	50	69,4	20	27,8	2	2,8	0	0	0	0	72	100
10	53	73,6	17	23,6	2	2,8	0	0	0	0	72	100

11	40	55,6	25	34,7	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
12	41	56,9	24	33,3	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *psychological climate* bahwa:

- 1) Jawaban responden manajemen di tempat kerja saya mendukung dan memfasilitasi kesejahteraan dan keseimbangan kerja-pribadi saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 65,3%.
- 2) Jawaban responden manajemen di tempat kerja saya memberikan kesempatan untuk mengemukakan masukan dan saran mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,4
- 3) Jawaban responden saya merasa kontribusi saya di hargai dan diakui ditempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 50.
- 4) Jawaban responden saya merasa memiliki peran yang penting dan relevan dalam mencapai tujuan organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,4%.
- 5) Jawaban responden saya memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab di tempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.
- 6) Jawaban responden saya mendapatkan umpan balik yang jelas tentang kinerja saya dan ekspektasi yang diharapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,4.
- 7) Jawaban saya mendapat pengakuan yang memadai atas prestasi kerja saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 58,3%.

- 8) Jawaban responden penghargaan dan pengakuan diberikan secara adil dan konsisten di tempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,4.
- 9) Jawaban responden saya merasa memiliki kontrol dan otonomi dalam menjalankan tugas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,4.
- 10) Jawaban responden saya merasa adanya keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 73,6%.
- 11) Jawaban responden saya merasa memiliki peluang untuk belajar dan berkembang ditempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,6%.
- 12) Jawaban responden saya merasa di dorong untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,9%.

4.1.2.3 Variabel *Work Engagement* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *work engagement* sebagai berikut:

Tabel 4.4. Skor Angket Untuk Variabel *Work Engagement*

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	42	58,3	23	31,9	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
2	45	52,6	20	27,8	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
3	42	58,3	23	31,9	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
4	42	58,3	23	31,9	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
5	45	62,5	20	27,8	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
6	46	63,9	23	31,9	3	4,2	0	0	0	0	72	100
7	35	48,6	32	44,4	5	6,9	0	0	0	0	72	100
8	36	50	33	45,8	3	4,2	0	0	0	0	72	100
9	42	58,3	23	31,9	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.4 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *work engagement* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya mampu bekerja dengan intensitas yang tinggi dan tidak mudah merasa lelah mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 58,3%.
- 2) Jawaban responden saya merasa bersemangat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang ada mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52,6%.
- 3) Jawaban responden semangat saya dalam bekerja memberikan kontribusi positif pada performa saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.
- 4) Jawaban responden saya merasa memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 58,3%.
- 5) Jawaban responden saya merasa memiliki misi dan tujuan yang kuat dalam pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,5%.
- 6) Jawaban responden dedikasi saya terhadap pekerjaan membuat saya merasa bangga dan terlibat sepenuh hati mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,9%.
- 7) Jawaban responden saya seringkali terfokus sepenuhnya pada pekerjaan saya hingga lupa waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 48,6%.
- 8) Jawaban responden saya dapat dengan mudah memusatkan perhatian dan konsentrasi pada tugas pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 50%.

- 9) Jawaban responden keterikatan saya terhadap pekerjaan membuat waktu terasa berlalu dengan cepat mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 58,3%.

4.1.2.4 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	49	68,1	21	29,2	2	2,8	0	0	0	0	72	100
2	49	68,1	21	29,2	2	2,8	0	0	0	0	72	100
3	46	63,9	21	29,2	3	4,2	2	2,8	0	0	72	100
4	40	55,6	26	36,1	4	5,6	2	2,8	0	0	72	100
5	48	66,7	18	25	6	8,3	0	0	0	0	72	100
6	39	54,2	27	37,5	2	2,8	4	5,6	0	0	72	100
7	37	51,4	27	37,5	2	2,8	6	8,3	0	0	72	100
8	40	55,6	25	34,7	6	8,3	1	1,4	0	0	72	100
9	39	54,2	27	37,5	2	2,8	4	5,6	0	0	72	100
10	33	45,8	33	45,8	2	2,8	4	5,6	0	0	72	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational citizenship behavior* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dengan senang hati melatih pegawai baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 68,1%.
- 2) Jawaban responden apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,1%.

- 3) Jawaban responden saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,9%.
- 4) Jawaban responden saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,6%.
- 5) Jawaban responden apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.
- 6) Jawaban responden saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,2%.
- 7) Jawaban responden saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai instansi saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,4%.
- 8) Jawaban responden saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,6%.
- 9) Jawaban responden apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,2%.
- 10) Jawaban responden saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 45,8%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

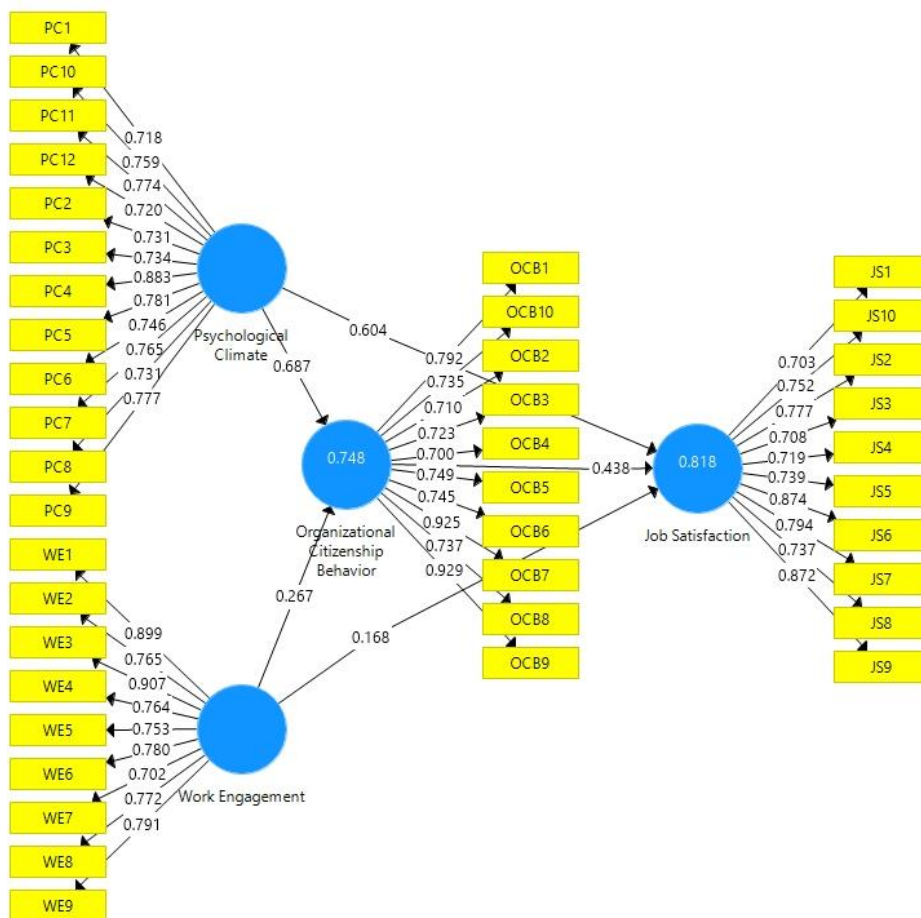
Tabel 4.6. *Outer Loading*

	Organizational Citizenship Behavior	Job Satisfaction	Psychological Climate	Work Engagement
OCB1	0,792			
OCB10	0,735			
OCB2	0,710			
OCB3	0,723			
OCB4	0,700			
OCB5	0,749			
OCB6	0,745			
OCB7	0,925			
OCB8	0,737			
OCB9	0,929			
JS1		0,703		
JS10		0,752		
JS2		0,777		
JS3		0,708		
JS4		0,719		
JS5		0,739		
JS6		0,874		
JS7		0,794		
JS8		0,737		
JS9		0,872		
PC1			0,718	
PC10			0,759	
PC11			0,774	
PC12			0,720	
PC2			0,731	
PC3			0,734	
PC4			0,883	

PC5			0,781	
PC6			0,746	
PC7			0,765	
PC8			0,731	
PC9			0,777	
WE1				0,899
WE2				0,765
WE3				0,907
WE4				0,794
WE5				0,753
WE6				0,780
WE7				0,703
WE8				0,772
WE9				0,791

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.



Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.7. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Organizational Citizenship Behavior	0,550
Job Satisfaction	0,584
Psychological Climate	0,564
Work Engagement	0,518

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.53 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.8. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Organizational Citizenship Behavior	0,815
Job Satisfaction	0,873
Psychological Climate	0,891
Work Engagement	0,807

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.9. Composite Reliability

	Composite Reliability
Organizational Citizenship Behavior	0,866
Job Satisfaction	0,899
Psychological Climate	0,909
Work Engagement	0,830

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,53. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 \rightarrow model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 \rightarrow model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 \rightarrow model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.10. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Organizational Citizenship Behavior	0,748	0,741
Job Satisfaction	0,818	0,810

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.10 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.810 Artinya kemampuan variabel X yaitu *psychological climate* dan *work engagement* dalam menjelaskan Y (*job satisfaction*) adalah sebesar 81% dengan demikian model tergolong kuat (substansial); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.741. Artinya kemampuan

variabel X yaitu *psychological climate* dan *work engagement* dalam menjelaskan Z (*organizational citizenship behavior*) adalah sebesar 74,1% dengan demikian model tergolong sedang (moderate).

4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.11. *F-Square*

	Organizational Citizenship Behavior	Job Satisfaction	Psychological Climate	Work Engagement
Organizational Citizenship Behavior		0,267		
Job Satisfaction				
Psychological Climate	1,291	0,604		
Work Engagement	0,195	0,090		

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (*psychological climate*) terhadap Y (*job satisfaction*) memiliki nilai = 0,604, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (*work engagement*) terhadap Y (*job satisfaction*) memiliki nilai

= 0,090, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

- 3) Variabel X1 (*psychological climate*) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 1,291, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel X2 (*work engagement*) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,195, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 5) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (*job satisfaction*) memiliki nilai = 0,267, maka efek yang sedang dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

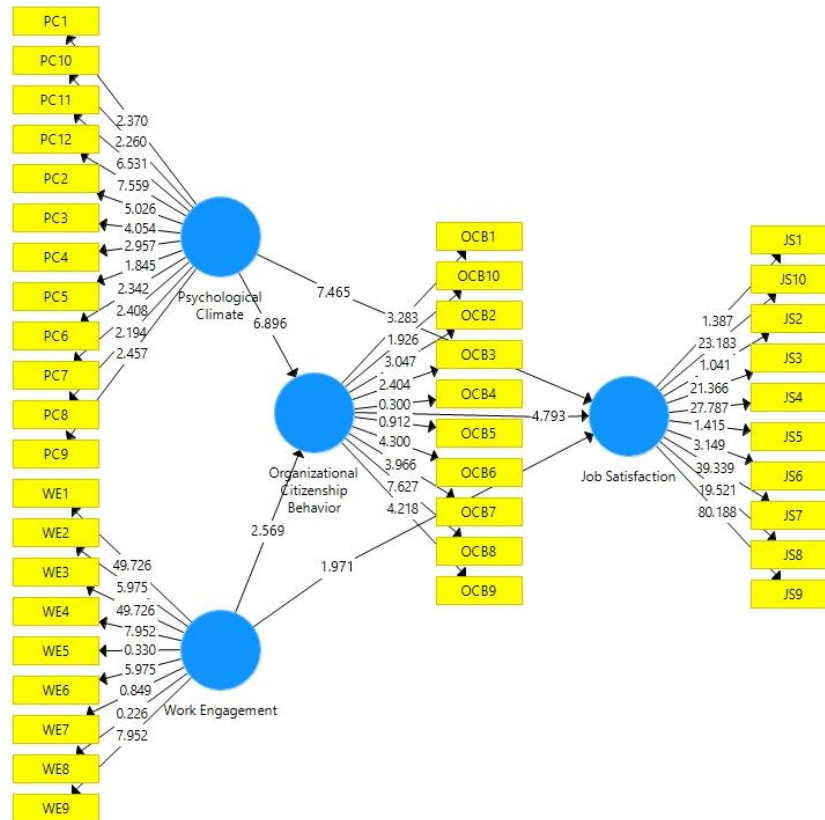
Tabel 4.12. *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Organizational Citizenship Behavior -> Job Satisfaction	0,438	0,441	0,091	4,793	0,000
Psychological Climate -> Organizational Citizenship Behavior	0,687	0,689	0,100	6,896	0,000
Psychological Climate -> Job Satisfaction	0,604	0,603	0,081	7,465	0,000
Work Engagement -> Organizational Citizenship Behavior	0,267	0,279	0,104	2,569	0,010
Work Engagement -> Job Satisfaction	-0,168	-0,166	0,085	1,971	0,049

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada $TStatistic(|O/STDEV|)$), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 7,465$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X (*psychological climate*) terhadap Y (*job satisfaction*) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 1,971$ dan $P-Value = 0.049 < 0.05$ artinya, pengaruh X (*work engagement*) terhadap Y (*job satisfaction*) adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 6,896$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X1 (*psychological climate*) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 2,569$ dan $P-Value = 0.010 < 0.05$ artinya, pengaruh X2 (*psychological climate*) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 4,793$ dan $P-Values = 0.000 < 0.05$, artinya, pengaruh Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (*job satisfaction*) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Uji *Bootstrapping* (Direct Effect)
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/psychological climate*) dan (*X2/work engagement*) terhadap variabel endogen (*Y/job satisfaction*).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*), tidak memediasi pengaruh variabel

eksogen ($X_1/psychological\ climate$) dan ($X_2/work\ engagement$) terhadap variabel endogen ($Y/job\ satisfaction$).

Tabel 4.13. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Psychological Climate -> Organizational Citizenship Behavior -> Job Satisfaction	0,301	0,304	0,078	3,857	0,000
Work Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Job Satisfaction	0,117	0,124	0,056	2,084	0,038

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.13 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (X_1) -> (Z) -> (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 3,857, dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (signifikan), maka *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *psychological climate* terhadap *job satisfaction*.
- 2) Pengaruh tidak langsung (X_2) -> (Z) -> (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 2,084 dengan $P-Values$ $0.038 < 0.05$ (signifikan), maka *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction*.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.14. *Total Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Organizational Citizenship Behavior -> Job Satisfaction	0,438	0,441	0,091	4,793	0,000
Psychological Climate -> Organizational Citizenship Behavior	0,687	0,689	0,100	6,896	0,000
Psychological Climate -> Job Satisfaction	0,905	0,907	0,053	17,194	0,000
Work Engagement -> Organizational Citizenship Behavior	0,267	0,279	0,104	2,569	0,010
Work Engagement -> Job Satisfaction	-0,168	-0,166	0,085	1,971	0,049

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (*psychological climate*) dan Y (*job satisfaction*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 17,194 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (*work engagement*) dan Y (*job satisfaction*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 1,971 dengan *P-Values* $0.049 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (*psychological climate*) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 6,896 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (*psychological climate*) dan Z (*job satisfaction*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 2,569 dengan *P-Values* $0.010 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (*organizational citizenship behavior*) dan Y (*job satisfaction*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 4,793 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Psychological Climate* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *psychological climate* terhadap *job satisfaction*, X1 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 7,465$ dan *P- Values* 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *psychological climate* terhadap *job satisfaction*.

Iklm psikologis menggambarkan iklim yang ada di organisasi yang dapat menyebabkan seseorang menyukai pekerjaan mereka dengan sepenuh hati atau justru dapat memicu hambatan secara psikologis dengan pekerjaan mereka (Suratman, 2016). Dosen yang bekerja dengan iklim yang positif tentu akan merasa senang dan lebih puas dalam bekerja. Dosen merupakan salah satu profesi dengan tingkat kelelahan dan stres yang tinggi, sehingga iklim psikologis di tempat kerja menjadi sangat penting bagi mereka.

Iklm psikologis yang positif di tempat kerja, seperti adanya dukungan sosial dari rekan kerja dan pimpinan dapat membuat Dosen merasa dihargai dan diakui dalam pekerjaannya. Kepercayaan terhadap pimpinan juga membuat Dosen merasa yakin dan terbuka dalam menyampaikan masalah dan kebutuhan mereka. Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maranggi & Subudi, 2015); (Hakim & Surjanti, 2018); & (Tenaya & Suwandana, 2019); yang menyimpulkan iklim psikologis dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

4.3.2 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction*, X_2 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 1,971$ dan $P-Values 0.049$ dengan taraf signifikan $0.049 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *work engagement* terhadap *job satisfaction*.

Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya (Macey & Schneider, 2015). Dosen akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada universitas. Keterikatan sebagai energi atau motivasi dari Dosen untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya (Schiemann, 2011). Dosen yang memiliki keterikatan yang kuat dengan tempat ia bekerja akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan universitas.

Keterikatan kerja Dosen merujuk pada sejauh mana seorang Dosen merasa terikat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Fenomena ini telah menjadi topik perbincangan yang signifikan dalam bidang kesehatan karena keterikatan kerja yang tinggi dapat membantu meningkatkan kualitas Dosenan dan kepuasan kerja Dosen, sedangkan keterikatan kerja yang rendah dapat mengarah pada stres kerja, kelelahan, dan bahkan keinginan untuk meninggalkan universitas. Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan (Citrayani et al., 2022); (Lubis, Paramita, & Sholikhah, 2022); dan (Rachmawati, & Alamsyah, 2022) yang menyimpulkan bahwa keterikatan kerja mempengaruhi kepuasan kerja.

4.3.3 Pengaruh *Psychological Climate* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *psychological climate* terhadap *organizational citizenship behavior*, X1 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,896$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *psychological climate* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Psychological climate adalah persepsi karyawan tentang lingkungan kerja dan keadaan organisasi secara keseluruhan. *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang melebihi tugas-tugas formal yang ditugaskan kepada mereka. *Psychological climate* dan OCB memiliki hubungan yang positif, di mana perubahan dalam *psychological climate* dapat mempengaruhi OCB.

Sebuah studi oleh (Liang, Farh, & Farh, 2012) menemukan bahwa *psychological climate* dapat mempengaruhi OCB melalui dua jalur: mekanisme motivasi dan mekanisme penghalang. Mekanisme motivasi terjadi ketika *psychological climate* yang positif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam perilaku sukarela yang berguna untuk organisasi. Sementara itu, mekanisme penghalang terjadi ketika *psychological climate* yang negatif dapat menghambat karyawan dalam melakukan OCB. Selain itu, sebuah studi oleh (Tenaya & Suwandana, 2019) menunjukkan bahwa *psychological climate* yang positif dapat memotivasi karyawan untuk berperilaku baik dan berpartisipasi dalam OCB.

4.3.4 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, X^2 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,569$ dan $P-Values$ 0.010 dengan taraf signifikan 0.010 < 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan *work engagement* tinggi dapat mempertahankan dan mampu meningkatkan performa meskipun kondisi lingkungan sekitarnya kurang kondusif (Hayuningtyas & Avin, 2015). Selanjutnya kondisi tersebut akan berdampak pada perilaku karyawan yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi seperti membantu rekan kerja lainnya dalam menangani tugas organisasi maupun masalah pribadi, saling menjaga perilaku untuk mencegah terjadinya masalah interpersonal, melebihi ekspektasi dari organisasi, menoleransi keadaan yang tidak sesuai dengan seharusnya tanpa adanya alasan apapun, merasa bertanggung jawab dan ikut terlibat dengan segala kegiatan organisasi.

Sebuah studi oleh (Rich, LePine, & Crawford, 2010) menunjukkan bahwa *work engagement* dapat mempengaruhi OCB melalui mekanisme psikologis yang kompleks. Dalam studi tersebut, *work engagement* ditemukan berhubungan positif dengan OCB melalui tiga mekanisme, yaitu: Keterikatan dengan organisasi: Karyawan yang merasa terikat dengan organisasi cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB. Keterikatan dengan rekan kerja: Karyawan yang merasa terikat dengan rekan kerja cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB. Kepuasan

kerja: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB.

4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *job satisfaction*, Z terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,793$ dan $P-Values 0,000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap *job satisfaction*.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang melebihi tugas-tugas formal yang ditugaskan kepada mereka. *Job satisfaction* adalah kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Terdapat hubungan positif antara OCB dan *job satisfaction*. Banyak studi menunjukkan bahwa karyawan yang melakukan OCB cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Seperti penelitian yang dilakukan (Yusof, Ahmad, Omar, & Hamzah, 2020) dan (Zia-Ur-Rehman, Rashid, & Hassan, 2020).

Hal ini mungkin terjadi karena karyawan yang melakukan OCB merasa bahwa mereka telah memberikan kontribusi positif yang lebih besar terhadap organisasi mereka, yang dapat meningkatkan rasa percaya diri, rasa bangga, dan kepuasan kerja mereka. Selain itu, karyawan yang melakukan OCB mungkin juga menerima lebih banyak dukungan dan penghargaan dari rekan kerja dan manajer mereka, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dalam lingkungan kerja yang saling mendukung dan positif, karyawan lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk melakukan OCB.

4.3.6 Pengaruh *Psychological Climate* Terhadap *Job Satisfaction* Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *psychological climate* terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior*, X1 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(=O/STDEV) = 3,857$ dan $P-Values = 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *psychological climate* terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) menjadi mediator antara *psychological climate* dengan *job satisfaction*.

Psychological climate adalah persepsi yang dimiliki karyawan tentang karakteristik organisasi tempat mereka bekerja, seperti bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, bagaimana karyawan saling berinteraksi, dan bagaimana kebijakan organisasi diterapkan. Sementara itu, *job satisfaction* adalah tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang dilakukan karyawan di luar tugas mereka yang diharapkan dan menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

Studi empiris telah menunjukkan bahwa *psychological climate* memiliki hubungan positif dengan *job satisfaction* (Hakim & Surjanti, 2018) dan (Maranggi & Subudi, 2015). Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka memberikan dukungan dan memperlakukan mereka dengan adil cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Selain itu, OCB juga memiliki hubungan positif dengan *job satisfaction*. Karyawan yang melakukan OCB cenderung merasa lebih puas

dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi.

Lebih jauh lagi, OCB juga dapat bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara *psychological climate* dan *job satisfaction*. Dalam arti lain, OCB dapat menjelaskan mengapa *psychological climate* yang positif dapat meningkatkan *job satisfaction*. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka memperlakukan mereka dengan baik dan memberikan dukungan cenderung melakukan OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

4.3.7 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Job Satisfaction* Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior*, X_2 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,084$ dan $P-Values 0.038$ dengan taraf signifikan $0.038 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara *work engagement* terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) menjadi mediator antara *work engagement* dengan *job satisfaction*.

Work engagement adalah keadaan pikiran di mana seorang karyawan merasa terlibat dan berdedikasi dalam pekerjaannya, dan merasakan perasaan yang kuat terkait dengan pekerjaannya. Sementara itu, *job satisfaction* adalah tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada perilaku sukarela di luar tugas utama seseorang yang mempengaruhi kinerja organisasi secara positif.

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara *work engagement* dan *job satisfaction*, serta antara *work engagement* dan OCB. *Work engagement* berkontribusi pada peningkatan *job satisfaction* dan OCB. OCB juga berfungsi sebagai mediator antara *work engagement* dan *job satisfaction*, artinya OCB membantu menjelaskan mengapa *work engagement* berkontribusi pada peningkatan *job satisfaction*. Studi-studi yang menguji hubungan ini telah dilakukan oleh banyak peneliti. Salah satu contohnya adalah studi yang dilakukan oleh (Halbesleben & Buckley, 2004), yang menemukan bahwa *work engagement* berhubungan dengan OCB, dan OCB secara positif mempengaruhi *job satisfaction*.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 72 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Psychological climate* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. *Psychological climate* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. *Psychological climate* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. *Work engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *organizational citizenship behavior* pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Keterlibatan dan partisipasi: melibatkan Dosen dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dapat memberikan rasa memiliki dan menghargai kontribusi mereka. Pertemuan rutin, kelompok diskusi, dan inisiatif partisipatif dapat membantu dalam membentuk lingkungan yang inklusif.
2. Implementasi program kesejahteraan: pelajari efektivitas program kesejahteraan karyawan yang dapat meningkatkan *work engagement*, seperti program kesehatan, program olahraga, atau kegiatan sosial yang dapat membangun ikatan antara Dosen.
3. Pemberian dukungan dan pengakuan: berikan pengakuan dan apresiasi kepada Dosen yang menunjukkan perilaku OCB. Ini bisa berupa penghargaan, pengakuan publik, atau bentuk apresiasi lainnya. Hal ini akan mendorong Dosen lainnya untuk mengadopsi perilaku yang sama.
4. Fleksibilitas dan keseimbangan kerja-hidup: mendorong fleksibilitas dalam jadwal kerja dan memberikan Dosen kesempatan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini dapat membantu mengurangi kelelahan dan meningkatkan kepuasan kerja

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih

menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam faktor mempengaruhi *job satisfaction* hanya menggunakan faktor *psychological climate*, *work engagement* dan *organizational citizenship behavior*, variabel *organizational citizenship behavior* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction*.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Afandi, P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zanafa Publishing.
- Al-Touby, S. M., Al-Qatawneh, L. M., Alnawafleh, A. H., & Al-Tarawneh, I. (2020). The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Job Satisfaction And Organizational Commitment: Evidence From The Healthcare Sector In Jordan. *International Journal Of Human Resource Studies*, 10(3), 183–201.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmuji, A. (2013). *Manajemen KeDosenan : Konsep Dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Citrayani, F., Hidayati, T., & Zainurossalamia, S. (2022). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Efikasi Diri Terhadap Keterikatan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kepuasan Kerja. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(1), 225–240.
- Ehrhart, M. G., & Kolodinsky, R. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior In Healthcare: A Review And Research Agenda. *Journal Of Organizational Behavior*, 39(4), 375–391.
- Farjam, H., Tamaela, N. V., & Masitah, M. (2015). Analisis Manfaat Pelayanan Kesehatan Yang Diterima Pasien Bpjs Kesehatan Di Puskesmas Lempake Kota Samarinda. *Kesmas Uwigama: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 1(2), 68–73.
- Finney, M. I. (2010). *Engagement: Cara Pintar Membuat Karyawan Mencerahkan Kemampuan Terbaik Untuk Perusahaan*. Jakarta: Ppm.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hakim, R. F., & Surjanti, J. (2018). Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 1–8.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout In Organizational Life. *Journal Of Management*, 30(6), 859–879.

- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hayuningtyas, D. R. I., & Avin, F. H. (2015). Peran Kepemimpinan Otentik Terhadap Work Engagement Dosen Dengan Efikasi Diri Sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal Of Psychology*, 1(3), 167–179.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). *Talent Management, A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention, And Engegement Within Hospitality Organization. International Journal Of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 20).
- Iskandar, I., & Yuhansyah. Y. (2018). *Pengaruh Motivasi Dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H., Mcneil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. H. (2008). Psychometric Properties Of The Satisfaction With Life Scale Among Asian Americans. *Journal Of Personality Assessment*, 90(2), 182–197.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Prilaku Organisasi* (9th Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2013). Consequences Of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, And Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62–70.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological Antecedents Of Promotive And Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy Of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Lubis, T., Paramita, W., & Sholikhah, S. (2022). Pengaruh Keterikatan Karyawan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Swasta Di Jakarta. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 3(2), 327–339.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT. Andi.

- M, A., Rachmawati, I. K., & Alamsyah, A. R. (2022). Pengaruh Keterikatan Karyawan, Gaya Kepemimpinan Situasional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 101–114.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2015). The Meaning Of Employee Engagement. *Industrial And Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. Ma: Willey-Blackwell.
- Maranggi, N. M. V. P., & Subudi, M. (2015). Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Organizational Citizenship Behaviour. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(3), 1–11.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots And Sticks Don't Work: Build A Culture Of Employee Engagement With The Principles Of Respect*. Usa: Mcgraw Hill.
- Masood, H., Akram, A., & Naz, S. (2012). The Relationship Between Person Organization Fit, Person-Job-Fit And Turnover Intention In Banking Sector Of Pakistan: The Mediating Role Of Psychological Climate. *International Journal Of Human Resource Studies*, 2(3), 2162–3058.
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 189–206.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (Wdq): Developing And Validating A Comprehensive Measure For Assessing Job Design And The Nature Of Work. *Journal Of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi*, 14(1), 40–51.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, And Consequences*. Ca: Sage.
- Park, H., & Lee, E. (2017). The Relationship Between Psychological Climate, Psychological Well-Being, And Work Engagement Among Hospital Nurses: A Cross-Sectional Survey. *International Journal Of Nursing Studies*, 70, 75–84.

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy Of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Risher, R. (2010). Don't Overlook Frontline Supervisors. *Public Manager*, 39(3), 74–76.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Saks, A. M. (2011). *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research*. United Kingdom: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know And Where Do We Go? Work Engagement In Everyday Life, Business, And Academia. *Romanian Journal Of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schiemann, W. A. (2011). *Alignment, Capability, Engagement*. Jakarta: Ppm.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate And Culture. *Annual Review Of Psychology*, 64, 361–388.
- Sena, T. F. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70–77.
- Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., & Butarbutar, M. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Somech, A., & Oplatka, I. (2015). *Organizational Citizenship Behaviour In Schools: Examining The Impact And Oppoturnities Within Educational System*. Milton Park: Routledge.
- Spector, P. E. (2013). *Industrial And Organizational Psychology*. Canada: Instructor Companion Site.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Cv. Andi Offset.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal Of Human Resource Studies*, 9(1), 63.
- Suratman, A. (2016). Pengaruh Iklim Psikologi Terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Komitmen Afektif Pada Pegawai Pendidikan Anak Usia Dini Di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. *Efektif Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 1–21.
- Tenaya, I. G. I., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Di PT. Sarana Tani Pratama. *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 7253 – 7282.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra Wacana Media.
- Wonua, A. R., Phradiansah, & Astaginy, N. (2020). Mempengaruhi, Analisis Faktor-Faktor Yang Dinas, Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kolaka, Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten. *Jmk (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 5(1), 18–28.
- Yusof, N. A. M., Ahmad, Z. A., Omar, K., & Hamzah, A. (2020). The Influence Of Organizational Citizenship Behavior And Organizational Justice On Job Satisfaction Among Employees Of Public Higher Education Institutions In Malaysia. *Journal Of Public Affairs*, 20(4), 21–48.
- Zia-Ur-Rehman, M., Rashid, U., & Hassan, M. (2020). Organizational Citizenship Behavior And Employee Job Satisfaction: The Role Of Organizational Justice As A Mediator. *Journal Of Business Research*, 115(2), 494–503.

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Noor Annisha Ilyani (185160663) memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh *Psychological Climate* Dan *Work Engagement* Terhadap *Job Satisfaction* Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening : Studi Pada Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Job Satisfaction (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Isi Pekerjaan					
1	Saya merasa tugas dan tanggung jawab saya menarik dan menantang					
2	Saya merasa pekerjaan saya memberikan peluang untuk mengembangkan keahlian dan keterampilan saya					
	Supervisi					
3	Atasan memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif mengenai pekerjaan saya					
4	Atasan saya memperlakukan saya dengan adil dan menghormati					
	Kesempatan Untuk Maju					
5	Saya merasa ada peluang untuk berkembang dan memajukan karir di organisasi ini					
6	organisasi memberikan peluang bagi saya untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan					
	Upah					
7	Saya merasa upah saya sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab yang saya berikan					
8	Saya merasa ada kesempatan untuk mendapatkan kenaikan gaji dan bonus yang adil					
	Rekan Kerja					
9	Komunikasi antara rekan kerja berjalan dengan baik					
10	Rekan kerja saya membantu dan mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan kerja					

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Psychological Climate (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Supportive Management</i>					
1	Manajemen di tempat kerja saya mendukung dan memfasilitasi kesejahteraan dan keseimbangan kerja-pribadi saya					
2	Manajemen di tempat kerja saya memberikan kesempatan untuk mengemukakan masukan dan saran					
	<i>Contribution</i>					
3	Saya merasa kontribusi saya di hargai dan diakui ditempat kerja					
4	Saya merasa memiliki peran yang penting dan relevan dalam mencapai tujuan organisasi					
	<i>Role Clarity</i>					
5	Saya memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab di tempat kerja					
6	Saya mendapatkan umpan balik yang jelas tentang kinerja saya dan ekspektasi yang diharapkan					
	<i>Recognition</i>					
7	Saya mendapat pengakuan yang memadai atas prestasi kerja saya					
8	Penghargaan dan pengakuan diberikan secara adil dan konsisten di tempat kerja					
	<i>Self Expression</i>					
9	Saya merasa memiliki kontrol dan otonomi dalam menjalankan tugas					
10	Saya merasa adanya keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi saya					
	<i>Chlallenge</i>					
11	Saya merasa memiliki peluang untuk belajar dan berkembang ditempat kerja					
12	Saya merasa di dorong untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan					

Work Engagement (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Vigor</i>					
1	Saya mampu bekerja dengan intensitas yang tinggi dan tidak mudah merasa lelah					
2	Saya merasa bersemangat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang ada					
3	Semangat saya dalam bekerja memberikan kontribusi positif pada performa saya					
	<i>Dedication</i>					
4	Saya merasa memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan saya					
5	Saya merasa memiliki misi dan tujuan yang kuat dalam pekerjaan saya					
6	Dedikasi saya terhadap pekerjaan membuat saya merasa bangga dan terlibat sepenuh hati					
	<i>Absorption</i>					
7	Saya seringkali terfokus sepenuhnya pada pekerjaan saya hingga lupa waktu					
8	Saya dapat dengan mudah memusatkan perhatian dan konsentrasi pada tugas pekerjaan					
9	Keterikatan saya terhadap pekerjaan membuat waktu terasa berlalu dengan cepat					

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Organizational Citizenship Behavior

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Altruism</i>					
1	Saya dengan senang hati melatih pegawai baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya					
2	Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya					
	<i>Conscientiousness</i>					
3	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari instansi					
4	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada					
	<i>Sportmanship</i>					
5	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh					
6	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam instansi					
	<i>Courtesy</i>					
7	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai instansi saya					
8	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan instansi					
	<i>Civic Virtue</i>					
9	Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut					
10	Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik					

Distribusi Jawaban Responden

PSYCHOLOGICAL CLIMATE													
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
N	Valid	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	5.6	5.6	5.6
	Kurang setuju	2	2.8	2.8	8.3
	Setuju	19	26.4	26.4	34.7
	Sangat setuju	47	65.3	65.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	11.1	11.1	11.1
	Kurang setuju	5	6.9	6.9	18.1
	Setuju	9	12.5	12.5	30.6
	Sangat setuju	50	69.4	69.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	5.6	5.6	5.6
	Kurang setuju	1	1.4	1.4	6.9
	Setuju	31	43.1	43.1	50.0
	Sangat setuju	36	50.0	50.0	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Setuju	20	27.8	27.8	30.6
	Sangat setuju	50	69.4	69.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Setuju	22	30.6	30.6	33.3
	Sangat setuju	48	66.7	66.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Setuju	20	27.8	27.8	30.6
	Sangat setuju	50	69.4	69.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Setuju	42	58.3	58.3	61.1
	Sangat setuju	28	38.9	38.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	4.2	4.2	4.2
	Setuju	19	26.4	26.4	30.6
	Sangat setuju	50	69.4	69.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Setuju	20	27.8	27.8	30.6
	Sangat setuju	50	69.4	69.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Setuju	17	23.6	23.6	26.4
	Sangat setuju	53	73.6	73.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	25	34.7	34.7	44.4
	Sangat setuju	40	55.6	55.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	24	33.3	33.3	43.1
	Sangat setuju	41	56.9	56.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

WORK ENGAGEMENT										
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
N	Valid	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	23	31.9	31.9	41.7
	Sangat setuju	42	58.3	58.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	20	27.8	27.8	37.5
	Sangat setuju	45	62.5	62.5	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	23	31.9	31.9	41.7
	Sangat setuju	42	58.3	58.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	23	31.9	31.9	41.7
	Sangat setuju	42	58.3	58.3	100.0

Total	72	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	20	27.8	27.8	37.5
	Sangat setuju	45	62.5	62.5	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	4.2	4.2	4.2
	Setuju	23	31.9	31.9	36.1
	Sangat setuju	46	63.9	63.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	6.9	6.9	6.9
	Setuju	32	44.4	44.4	51.4
	Sangat setuju	35	48.6	48.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4.2	4.2	4.2
	Setuju	33	45.8	45.8	50.0
	Sangat setuju	36	50.0	50.0	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	23	31.9	31.9	41.7
	Sangat setuju	42	58.3	58.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BHAIVOR											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Setuju	21	29.2	29.2	31.9
	Sangat setuju	49	68.1	68.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Setuju	21	29.2	29.2	31.9
	Sangat setuju	49	68.1	68.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Kurang setuju	3	4.2	4.2	6.9
	Setuju	21	29.2	29.2	36.1
	Sangat setuju	46	63.9	63.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Kurang setuju	4	5.6	5.6	8.3
	Setuju	26	36.1	36.1	44.4
	Sangat setuju	40	55.6	55.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	8.3	8.3	8.3
	Setuju	18	25.0	25.0	33.3
	Sangat setuju	48	66.7	66.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	5.6	5.6	5.6
	Kurang setuju	2	2.8	2.8	8.3
	Setuju	27	37.5	37.5	45.8
	Sangat setuju	39	54.2	54.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	8.3	8.3	8.3
	Kurang setuju	2	2.8	2.8	11.1
	Setuju	27	37.5	37.5	48.6
	Sangat setuju	37	51.4	51.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	25	34.7	34.7	44.4
	Sangat setuju	40	55.6	55.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	5.6	5.6	5.6
	Kurang setuju	2	2.8	2.8	8.3
	Setuju	27	37.5	37.5	45.8
	Sangat setuju	39	54.2	54.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Z10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	5.6	5.6	5.6
	Kurang setuju	2	2.8	2.8	8.3
	Setuju	33	45.8	45.8	54.2
	Sangat setuju	33	45.8	45.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

JOB SATISFACTION

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N	Valid	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	5.6	5.6	5.6
	Kurang setuju	2	2.8	2.8	8.3
	Setuju	19	26.4	26.4	34.7
	Sangat setuju	47	65.3	65.3	100.0

Total	72	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	9.7	9.7	9.7
	Setuju	25	34.7	34.7	44.4
	Sangat setuju	40	55.6	55.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	27	37.5	37.5	47.2
	Sangat setuju	38	52.8	52.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	24	33.3	33.3	43.1
	Sangat setuju	41	56.9	56.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	19	26.4	26.4	36.1
	Sangat setuju	46	63.9	63.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	6.9	6.9	6.9
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	15.3
	Setuju	20	27.8	27.8	43.1
	Sangat setuju	41	56.9	56.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	25	34.7	34.7	44.4
	Sangat setuju	40	55.6	55.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	26	36.1	36.1	45.8
	Sangat setuju	39	54.2	54.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	25	34.7	34.7	44.4
	Sangat setuju	40	55.6	55.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

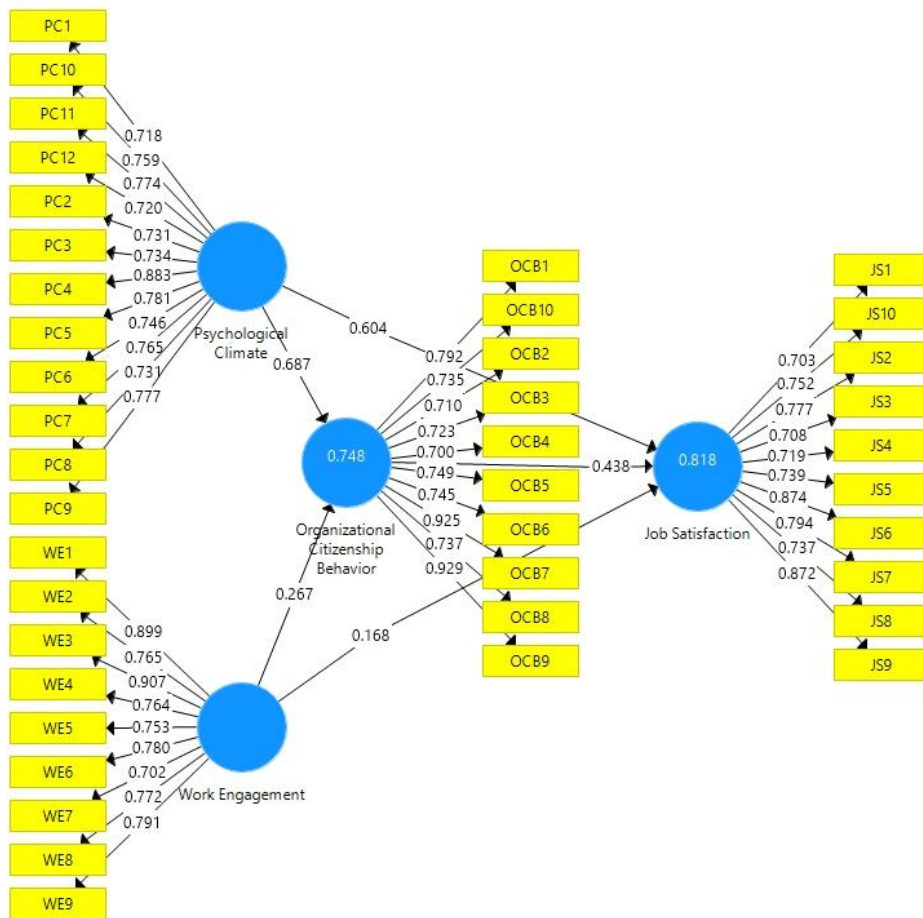
Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang setuju	6	8.3	8.3	9.7
	Setuju	22	30.6	30.6	40.3
	Sangat setuju	43	59.7	59.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Organizational Citizenship Behavior	Job Satisfaction	Psychological Climate	Work Engagement
OCB1	0,792			
OCB10	0,735			
OCB2	0,710			
OCB3	0,723			
OCB4	0,700			
OCB5	0,749			
OCB6	0,745			
OCB7	0,925			
OCB8	0,737			
OCB9	0,929			
JS1		0,703		
JS10		0,752		
JS2		0,777		
JS3		0,708		
JS4		0,719		
JS5		0,739		
JS6		0,874		
JS7		0,794		
JS8		0,737		
JS9		0,872		
PC1			0,718	
PC10			0,759	
PC11			0,774	
PC12			0,720	
PC2			0,731	
PC3			0,734	
PC4			0,883	
PC5			0,781	
PC6			0,746	
PC7			0,765	
PC8			0,731	
PC9			0,777	
WE1				0,899
WE2				0,765
WE3				0,907
WE4				0,794
WE5				0,753
WE6				0,780
WE7				0,703
WE8				0,772
WE9				0,791

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Organizational Citizenship Behavior	0,550
Job Satisfaction	0,584
Psychological Climate	0,564
Work Engagement	0,518

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Organizational Citizenship Behavior	0,815
Job Satisfaction	0,873
Psychological Climate	0,891
Work Engagement	0,807

Composite Reliability

	Composite Reliability
Organizational Citizenship Behavior	0,866
Job Satisfaction	0,899
Psychological Climate	0,909
Work Engagement	0,830

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Organizational Citizenship Behavior	0,748	0,741
Job Satisfaction	0,818	0,810

F Square

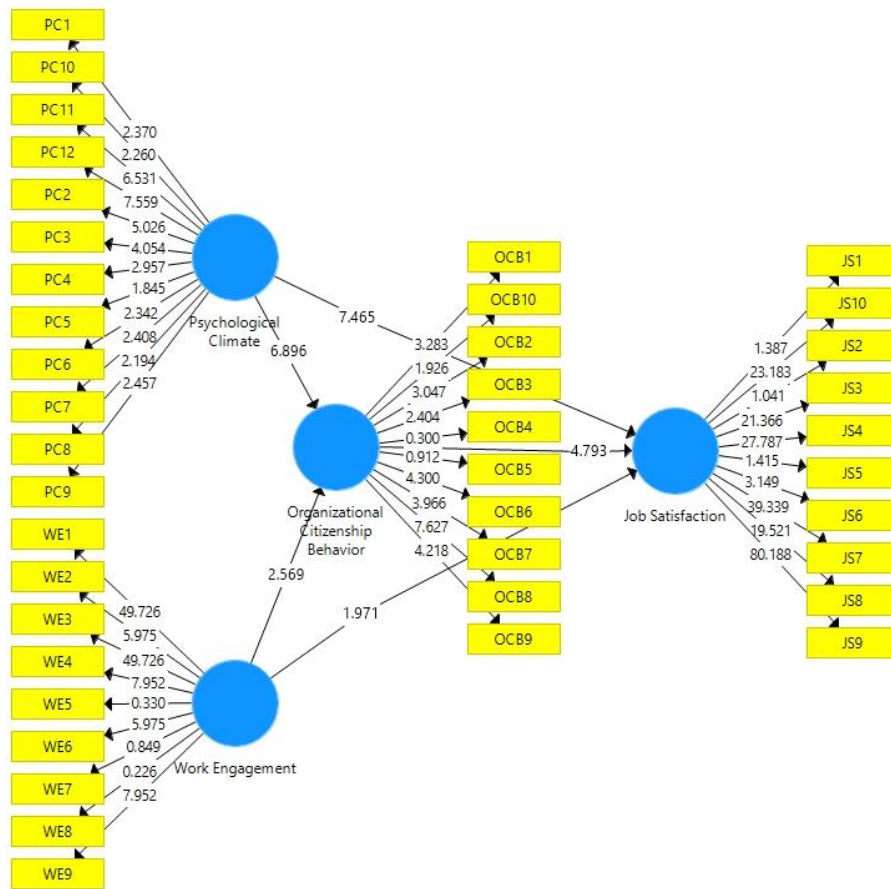
	Organizational Citizenship Behavior	Job Satisfaction	Psychological Climate	Work Engagement
Organizational Citizenship Behavior		0,267		
Job Satisfaction				
Psychological Climate	1,291	0,604		
Work Engagement	0,195	0,090		

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Organizational Citizenship Behavior -> Job Satisfaction	0,438	0,441	0,091	4,793	0,000
Psychological Climate -> Organizational Citizenship Behavior	0,687	0,689	0,100	6,896	0,000
Psychological Climate -> Job Satisfaction	0,604	0,603	0,081	7,465	0,000
Work Engagement -> Organizational Citizenship Behavior	0,267	0,279	0,104	2,569	0,010
Work Engagement -> Job Satisfaction	-0,168	-0,166	0,085	1,971	0,049

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Psychological Climate -> Organizational Citizenship Behavior -> Job Satisfaction	0,301	0,304	0,078	3,857	0,000
Work Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Job Satisfaction	0,117	0,124	0,056	2,084	0,038

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Organizational Citizenship Behavior -> Job Satisfaction	0,438	0,441	0,091	4,793	0,000
Psychological Climate -> Organizational Citizenship Behavior	0,687	0,689	0,100	6,896	0,000
Psychological Climate -> Job Satisfaction	0,905	0,907	0,053	17,194	0,000
Work Engagement -> Organizational Citizenship Behavior	0,267	0,279	0,104	2,569	0,010
Work Engagement -> Job Satisfaction	-0,168	-0,166	0,085	1,971	0,049

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

Psychological Climate (X1)

PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7	PC8	PC9	PC10	PC11	PC12
5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3
4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	2	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	3	3

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

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

OCB (Z)

OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10
4	5	5	2	5	5	5	5	5	5

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

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