

Hubungan komitmen afektif dengan iklim organisasi dimediasi organizational citizenship behaviour pada karyawan



ISSN 2775-3824
ejournal.umm.ac.id/index.php/pjsp
2021, Vol 1(1):23-32
DOI:10.22219/pjsp.v1i1.16522
© The Author(s) 2021
© 4.0 International license

Vitavela Ilmawati¹, Tulus Winarsunu², dan Nida Hasanati³

Abstract

Organizational environment can affect organizational productivity. The interaction of employees with the organizational environment is referred to as organizational climate. Organizational climate is influenced by affective commitment and organizational citizenship behaviors. The purpose of this study was to determine the relationship between affective commitment and organizational climate mediated by organizational citizenship behaviors. Research subjects 174 staff. Data retrieval using random sampling technique and the method of Mediating Multiple Regression analysis. Collecting data using the Clor Scale to measure the organizational climate variable, the OCQ Scale to measure the affective commitment variable and the OCB Scale to measure the organizational citizenship behavior variable. The results show that organizational citizenship behaviors can mediate the relationship between affective commitment and organizational climate. This study shows that affectively committed employees can reduce negative aspects in the company so that they will show OCB behavior by complying with all company regulations and maintaining good relations with all members of the organization then it can create a positive organizational climate for the company.

Keywords

organizational climate, affective commitment, organizational citizenship behaviour, organization, employee

Pendahuluan

Lingkungan organisasi dapat mempengaruhi perkembangan karyawan (Grodzicki et al., 2018) serta meningkatkan produktivitas kerja (Obiukwu & Alaneme, 2017). Organisasi harus bisa menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian mereka. Struktur teknologi, prosedur kerja dan individu diperusahaan juga merupakan pembentuk lingkungan organisasi (Supriyati et al., 2019). Fungsi individu dalam perusahaan dan interaksinya dengan lingkungan organisasi disebut sebagai iklim organisasi (Madhukar et al., 2017).

Iklim organisasi membentuk persepsi karyawan dan dapat mempengaruhi perilaku mereka, selain itu dapat menciptakan kejelasan arah tujuan dan sasaran organisasi untuk karyawan. Memiliki arah dan tujuan yang jelas, membuat organisasi menjadi perusahaan yang terkenal dan menjadi pilihan masyarakat (Li et al., 2017). Kepuasan kerja karyawan terkait dengan iklim organisasi (Tsai, 2014), karena merupakan alat untuk mencapai kepuasan kerja menurut (Boateng et al., 2014). Iklim organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja (Alajmi, 2016), perusahaan harus memastikan iklim organisasinya positif karena berdampak pada kepuasan kerja (Ahmad et al., 2017). Mengelola iklim organisasi membantu meningkatkan kepuasan kerja (Hashemi et al., 2016).

Iklim organisasi berdampak pada kepuasan kerja serta komitmen organisasi (Danish et al., 2015). Iklim organisasi berhubungan dengan komitmen organisasi, karena menjadi penentu komitmen karyawan dalam kinerjanya (Berberoglu, 2018). Meningkatkan iklim organisasi juga akan meningkatkan komitmen organisasi dan dapat merendahkan tingkat *stress* kerja karyawan (Seyyedmoharrami et al., 2019). Iklim organisasi juga memiliki pengaruh dan dampak yang signifikan terhadap pergantian karyawan (Jeswani et al., 2014). Oleh karena itu persepsi karyawan mengenai organisasinya juga berperan penting (Suliman & Obaidli, 2011), salah satunya untuk menciptakan kualitas dalam pekerjaan hal ini ditandai dengan keterbukaan komunikasi, tujuan dan proses internal, menghargai dan menunjukkan kepedulian terhadap sesama karyawan dan organisasi (Adeyemo et al., 2015).

Iklim organisasi dapat memberikan kesejahteraan pada karyawan (Mafini, 2016). Iklim organisasi juga mempengaruhi efektivitas karyawan di tempat kerja (Thomas et al., 2018). Produktivitas kerja karyawan akan semakin

^{1,2,3}Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

Korespondensi:

Vitavela Ilmawati, Magister Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang

Email: Vitavella31@gmail.com

meningkat ketika karyawan merasakan iklim organisasi yang baik (Addai et al., 2019). Iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan (Bioname et al., 2016), termasuk dalam proses transisi manajemen baik untuk produk maupun layanan inovatif (Chen, 2010). Jing et al. (2010) berpendapat jika mengembangkan iklim organisasi dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja bisnis, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan meningkatkan masa kerja karyawan. Iklim organisasi harus diselaraskan agar dapat berjalan dengan baik (Haakonson et al., 2008). Douglas et al. (2017) mengungkapkan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu pendukung penting untuk perubahan dalam sebuah organisasi.

Iklim organisasi dibentuk oleh individu dan organisasi. Kebijakan organisasi ditetapkan menjadi konteks dalam pembentukan iklim organisasi (Kumar et al., 2017). Para pemimpin dianggap menjadi bagian dari nilai-nilai dalam organisasi (Shanker & Sayeed, 2012), pemimpin harus bisa mengelola karyawan dengan baik dalam pengaturan kerja maupun pemberdayaannya agar dapat menumbuhkan iklim organisasi (Gahlawat & Kundu, 2019). Gaya kepemimpinan salah satu faktor yang mempengaruhi iklim organisasi (Novac et al., 2012). Penelitian dari Isci et al. (2017) mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif dan berpengaruh besar terhadap iklim organisasi.

Gaya kepemimpinan memiliki efek yang berbeda untuk efektivitas organisasi (Koene et al., 2002). Manajemen harus aktif dalam mengevaluasi keefektifan karyawan (Stirpe et al., 2013), dengan mengontrol pekerjaan akan membuat karyawan lebih mematuhi target tetap dan tugas mereka, efektivitas kerja tergantung pada kontrol organisasi yang dapat meningkatkan efisiensi (Shen & Yang, 2017) dan menumbuhkan kesejahteraan kerja pada organisasi, hal ini mempengaruhi iklim organisasi secara positif (Viitala et al., 2015). Menurut Kao (2016) ketika karyawan tahu kekhawatiran pemimpin mereka dan dapat mengidentifikasi tujuan organisasi mereka akan menjadi lebih maju dan akan memiliki iklim organisasi yang baik. Para pemimpin cenderung mengembangkan iklim organisasi dengan memberikan dukungan dan fokus mendorong karyawan untuk dapat mencapai tujuan (Hoang et al., 2019).

Berbagai komponen yang membentuk iklim organisasi salah satunya adalah komitmen karyawan (Arora et al., 2012). McMurray et al. (2004) mengeksplor penelitiannya bahwa secara signifikan komitmen organisasi terutama komitmen afektif memiliki hubungan dengan iklim organisasi, dijelaskan dalam penelitian ini bahwa dapat berpotensi mengurangi absen. Semakin rendah komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi tingkat ketidakhadiran karyawan dan menyebabkan timbulnya permasalahan dalam organisasi, komitmen afektif juga dapat menurunkan tingkat pergantian karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat meminimalisir aspek negatif dalam iklim organisasi. Karyawan yang berkomitmen menjadi tanda bahwa iklim organisasi

dibutuhkan dalam organisasi untuk maksud, tujuan tertentu dan fokus bersama untuk mencapai hasil yang diinginkan (Moreno et al., 2007). Oleh karena itu, Mengacu pada penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan komitmen afektif dengan iklim organisasi, maka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi.

Pola perilaku organisasi yang dilakukan berulang-ulang akan menjadi iklim organisasi (Madhukar et al., 2017). Perilaku organisasi merupakan individu yang memiliki perilaku dalam organisasi guna untuk memahami perilaku yang ada dalam lingkup organisasi tersebut, dan dapat memprediksi permasalahan dalam organisasi serta mengendalikan perilaku dari sekelompok individu (Sobirin, 2000). *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Menurut Somech & Ohayon (2019) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian pekerjaan karyawan yang dilakukan secara sukarela tujuannya untuk meningkatkan efektivitas organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas organisasi (Yuniarto, 2018).

Pada penelitian sebelumnya ditemukan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dengan *organizational citizenship behaviour* (Ortiz et al., 2014). Menurut Planer (2019) komitmen organisasi memiliki hubungan dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB) terutama komitmen afektif dan OCB memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi (Gheisari et al., 2014). Temuan ini memunculkan dugaan bahwa kemungkinan besar *organizational citizenship behaviour* (OCB) memediasi hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi, sehingga dalam penelitian akan mengeksplor apakah *organizational citizenship behaviour* (OCB) dapat memediasi hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi? Penelitian mengenai keterlibatan *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai variabel mediasi pada hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi merupakan bentuk kebaruan pada penelitian ini.

Berdasarkan paparan di atas dapat diasumsikan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang positif terhadap iklim organisasi. *Organizational citizenship behaviour* (OCB) merupakan mediasi dari komitmen afektif dan iklim organisasi, karyawan yang memiliki komitmen afektif akan menumbuhkan sikap OCB dan dapat membentuk iklim organisasi yang baik pada suatu perusahaan. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi? Serta bagaimana peran *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai variabel mediasi terhadap hubungan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah karyawan yang memiliki komitmen afektif dapat memiliki perilaku

OCB dan menciptakan iklim organisasi yang baik pada perusahaan selain itu agar dapat menjadi referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan variabel yang sama serta dapat menjadi kajian yang lebih lanjut. Penelitian ini memiliki manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan langsung dengan iklim organisasi, komitmen afektif serta *organizational citizenship behaviour* (OCB) dan juga manfaat untuk organisasi agar dapat menjadi pertimbangan dalam mempertahankan atau membentuk iklim organisasi yang positif dengan memiliki karyawan yang berkomitmen secara afektif, karena karyawan yang memiliki komitmen afektif cenderung akan berperilaku OCB dan dapat menciptakan iklim organisasi yang positif.

Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah seperangkat persepsi yang dimiliki oleh karyawan yang menempati suatu organisasi (Suárez et al., 2013). Iklim organisasi Sebagian besar ditentukan oleh sikap kerja dan hubungan antara karyawan dan organisasi (Davis et al., 2001). Menurut Suandi et al. (2014) iklim organisasi adalah seperangkat karakteristik organisasi yang berkaitan erat dengan kualitas lingkungan internal organisasi. Secara spesifik iklim organisasi yang membuat perbedaan dengan organisasi lain dan ini mempengaruhi perilaku kerja karyawan, hal ini terkait dengan persepsi karyawan tentang efektivitas mereka sendiri dalam melaksanakan pekerjaan (Moslehpour et al., 2019).

Iklim organisasi adalah cara seseorang memandang tempat ia bekerja dan memiliki karakteristik dalam mempertahankan hubungan dengan lingkungan kerja (Reyes & Delio, 2014) iklim organisasi memiliki efek nyata pada motivasi dan juga kepuasan kerja yang membuat mereka merasa bersyukur terhadap organisasi (Rivera & Zapata, 2019). Semakin baik iklim organisasi maka akan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan dan semakin rendah tingkat pergantian karyawan (Suwastawa & Sudibya, 2019). Selain itu jika perusahaan ingin meningkatkan efisiensi layanan perusahaan mereka maka organisasi harus memberikan iklim organisasi yang baik, karena iklim organisasi pada suatu perusahaan sangat mencerminkan kondisi dan situasi keseluruhan organisasi (Kao, 2016), dan akan menjadi karakteristik sebuah organisasi yang membuat perbedaan antara organisasi tersebut dengan yang lainnya (Suhasini & Suganthalakshmi, 2019). Suárez et al. (2013) dalam penelitiannya mengungkapkan iklim organisasi memiliki indikator global yang terdiri dari kerja sama, organisasi kerja, hubungan, inovasi, partisipasi dan keterikatan pada pekerjaan.

Komitmen Afektif dan Iklim organisasi

Komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis antara individu dan organisasi (Jehanzeb & Mohanty, 2019). Komitmen yang dimiliki karyawan akan memberikan

hasil pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan dan dibutuhkan oleh organisasi, termasuk juga dalam memberikan kepuasan kerja dan mengurangi niat pergantian karyawan (Rawashdeh & Tamimi, 2019). Komitmen organisasi dapat mewakili gambaran hubungan antara karyawan dan organisasi, hal ini juga ditandai dengan keterlibatan antara individu dengan organisasinya (Porter et al., 1974). Dapat disimpulkan Komitmen organisasi tidak hanya dilihat dari pendapat individu terhadap organisasi tetapi juga tindakannya (Mowday et al., 1979).

Komitmen afektif dapat meminimalkan aspek negatif dalam tempat kerja, karena dapat mengurangi absensi dan merendahkan tingkat pergantian karyawan. Komitmen afektif memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi (Mcmurray et al., 2004), karyawan yang berkomitmen secara afektif cenderung menunjukkan kinerjanya yang positif (Suliman & Obaidli, 2011) dan meningkatkan kinerja mereka (Calderon et al., 2014). Menurut Arora et al. (2012) seseorang yang memiliki perasaan senang dan menerima organisasinya akan menunjukkan dan membentuk lingkungan kerja yang baik, akan memunculkan kemauan untuk tetap tinggal serta menghargai hubungan dengan pemimpin dan rekan kerja dengan begitu iklim organisasi yang positif akan terbentuk, berdasarkan hal tersebut maka komitmen afektif memiliki hubungan dengan iklim organisasi.

Mediasi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada Komitmen Afektif dan Iklim Organisasi

Organizational citizenship behaviour (OCB) adalah mengacu pada perilaku yang menunjukkan seberapa baik individu dan mengikat dirinya dengan suatu organisasi (Ghavifekr & Adewale, 2019). Menurut Kumar & Shah (2015) OCB merupakan perilaku sukarela dalam melakukan sesuatu yang bukan merupakan bagian dari tugasnya dan berdampak positif pada efektivitas organisasi dan seiring waktu membuat karyawan menjadi bermanfaat untuk organisasi. OCB dapat berfungsi sebagai tanda perilaku karyawan terhadap keberhasilan organisasi, karyawan yang menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi akan menerima penghargaan yang tinggi (Podsakoff et al., 2009).

Menurut penelitian Ortiz et al. (2014) komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dengan OCB, dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa organisasi yang dapat mempertahankan komitmen karyawan akan membuat karyawan menunjukkan tingkat OCB yang dapat meningkatkan produktivitas dan tindakan mereka dapat menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi untuk organisasi. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan OCB dan mengarah pada efektivitas dan efisiensi organisasi (Khaleh & Naji, 2016). Komitmen afektif merupakan yang paling berpengaruh dengan OCB, ini menunjukkan bahwa seorang karyawan secara emosional

terhubung dengan organisasi itu sebabnya karyawan secara aktif menunjukkan perilaku OCB (Planer, 2019).

Gheisari et al. (2014) menyatakan bahwa organizational citizenship behaviour memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku OCB dapat menunjukkan iklim organisasi yang baik dan nyaman, menjaga iklim organisasi merupakan kewajiban bersama bagi seluruh anggota organisasi (Purwanto & Bagyo, 2019), oleh karena itu perilaku OCB diperlukan untuk mewujudkannya. Artinya, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi maka dia akan memiliki perilaku OCB yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan perilaku OCB yang tinggi akan cenderung secara sukarela meningkatkan, mempertahankan dan membentuk lingkungan kerja yang baik dan nyaman sehingga dapat menciptakan iklim organisasi yang positif.

Organizational citizenship behaviour (OCB) juga memiliki peran mediasi yang ditemukan dalam beberapa penelitian, hasil penelitian Sukrisnawati et al. (2019) menyatakan bahwa OCB dapat memediasi efek dari kepemimpinan dan komitmen organisasi kepada kinerja karyawan. Peran OCB juga dapat memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan pergantian karyawan (Oussama & Johari, 2016). Maharani et al. (2013) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap organisasinya cenderung akan melakukan perilaku OCB, mereka akan berbicara mengenai hal-hal yang positif dan membantu rekan kerja sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan pada sebuah organisasi.

Metode

Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *ex-post facto*. Penelitian *ex-post facto* meneliti hubungan yang tidak dimanipulasi dan tidak memberikan perlakuan-perlakuan tertentu. *Ex-post facto* merupakan kegiatan atau kejadian yang telah berlangsung atau telah terjadi, hubungan sebab akibat didasarkan atas kejadian teoritis, variabel tertentu dapat membentuk atau dibentuk oleh variabel lain (Sappaile, 2010). Penelitian ini dikaji ulang berdasarkan temuan dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini mencoba menyajikan bagaimana variabel mediasi berperan pada hubungan variabel independen dan dependen.

Subjek penelitian

Subjek dalam penelitian ini yaitu karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dikarenakan populasi karyawan berjumlah 320 maka peneliti menggunakan tabel penentuan jumlah sampel milik Isaac dan Michael dengan taraf kesalahan 5% maka jumlah sampel ditentukan sebanyak 174 karyawan dan diambil dari berbagai macam divisi kerja diantaranya adalah bagian Umum 16%, SDM 10%, Keuangan 6%, Hubungan Pelanggan

20%, Pengadaan 3%, Perencanaan Teknik 5%, Jaringan Pipa Pelanggan 6%, Kehilangan Air 8%, Perawatan 9%, Pengawas Kerja 5%, Sistem Informasi Manajemen 8% dan Penelitian Pengembangan 5%. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan tipe non probability sampling dengan teknik Purposive Sampling atau pengambilan sample dengan tujuan tertentu yang disengaja.

Instrumen penelitian

Iklim organisasi diukur dengan menggunakan CLIOR Scale berdasarkan skala yang dikembangkan oleh Suárez et al. (2013) dengan menyebutkan tiga aspek, yaitu human relation yaitu, merupakan aspek internal yang menggambarkan keluwesan dan pola hubungan dalam organisasi. Penekanan pada dimensi ini adalah kesejahteraan (*well-being*), pertumbuhan (*growth*) dan komitmen dari orang-orang di dalam organisasi; *open system* yaitu merupakan aspek eksternal yang menggambarkan keluwesan hubungan antara organisasi dan lingkungan industrialnya.; *relation goal* yaitu, merupakan aspek eksternal yang dikendalikan oleh organisasi, dimensi ini menekankan pada produktivitas dan target-target yang hendak dicapai dengan pertimbangan yang rasional dan ekonomis. Dengan reliabilitas sebesar 0.79 sebanyak lima belas item. Skala yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi yakni skala *likert*. Contoh aitemnya adalah “pekerjaan saya memiliki jobdesk yang jelas” dengan lima pilihan jawaban “sangat tidak setuju”, “tidak setuju”, “kurang setuju”, “setuju”, “sangat setuju”.

Komitmen Afektif diukur dengan menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) berdasarkan teori dari Mowday et al. (1979). Ada tiga faktor yang dimiliki dalam pengembangan *instrument* ini adalah kepercayaan dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan dalam melakukan upaya yang lebih besar untuk organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Dengan menggunakan skala *likert* dan reliabilitas skala sebesar 0.83 sebanyak lima belas item. Skala yang digunakan untuk mengukur Komitmen Afektif yakni skala *likert*. Contoh

Tabel 1. Vita 1: Deskriptif Karakter Subjek (N= 174)

Karakteristik	N	Prosentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	80	46
Perempuan	94	54
Usia		
20 – 30 th	83	48
31 – 40 th	37	21
41 – 50 th	28	16
51 - 60 th	26	15
Pendidikan		
SMA/K-D3	49	28
S1	115	66
S2	10	6

aitemnya adalah “Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini.” dengan tujuh pilihan jawaban “sangat setuju”, “cukup setuju”, “sedikit setuju”, “tidak setuju”, “sedikit tidak setuju”, “agak tidak setuju”, “sangat tidak setuju”.

Penelitian ini mengukur *organizational citizenship behaviour* (OCB) dengan menggunakan *OCB Scale* berdasarkan hasil modifikasi (Kumar & Shah, 2015). Ada lima alat ukur yaitu altruisme, kesopanan, kebijakan, sportifitas dan kepatuhan. Dengan menggunakan skala *likert* dan reliabilitas skala sebesar 0.85 sebanyak lima belas item. Skala yang digunakan untuk mengukur *organizational citizenship behaviour* (OCB) yakni skala *likert*. Contoh aitemnya adalah “Saya meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja saya yang memiliki masalah pada pekerjaannya.” dengan tujuh pilihan jawaban “sangat setuju”, “cukup setuju”, “sedikit setuju”, “tidak setuju”, “sedikit tidak setuju”, “agak tidak setuju”, “sangat tidak setuju”.

Prosedur penelitian

Penelitian ini diawali dengan survei mencari informasi mengenai fenomena yang akan diteliti pada karyawan yang berkomitmen dan bekerja pada perusahaan yang memiliki lingkungan organisasi yang baik dan positif. Setelah mendapatkan informasi terkait subyek penelitian, peneliti menyiapkan instrumen sebagai alat ukur penelitian dan melakukan adaptasi alat ukur agar dapat menentukan apakah alat ukur dapat mengukur konstruk yang sama dalam bahasa dan budaya yang berbeda. Alat ukur diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh dua orang penerjemah yang memiliki kemampuan yang baik dalam Bahasa asli dan Bahasa Indonesia serta memiliki pemahaman yang kuat mengenai konsep skala tes yang ingin diterjemahkan, setelah itu hasil dari kedua penerjemah akan dicari persamaan dan perbedaannya sehingga dapat diperoleh satu terjemahan yang telah disepakati dan selanjutnya diterjemahkan kembali ke Bahasa asal dan Bahasa Indonesia. Kemudian peneliti mendiskusikannya dengan ahli pengukuran untuk memastikan adanya kesetaraan makna antara skala asli dan skala yang telah diterjemahkan.

Peneliti juga melakukan uji coba skala pada subjek dalam jumlah kecil (*tryout*) yang bertujuan untuk mengetahui apakah item pada skala tersebut dapat dipahami dengan baik atau tidak oleh responden. Setelah alat ukur penelitian siap, peneliti meminta izin pada bagian umum sebelum nantinya disampaikan kepada bagian SDM dengan memberikan surat izin penelitian pada Kantor Pusat PDAM Kota Malang, setelah itu peneliti dihubungi kembali oleh bagian SDM untuk diberikan pembimbing dari bagian devisi SDM guna untuk membantu peneliti selama penelitian berjalan mulai dari memberi informasi mengenai jumlah karyawan, devisi, jabatan hingga subjek untuk penyebaran kuesionair. Kuesionair berbentuk link google form dan disebar oleh pembimbing kepada subjek dikarenakan kebijakan baru pada Kantor PDAM sejak masa pandemi.

Analisis Data

Uji Hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *Mediating Multiple Regression* oleh Hayes yang digunakan untuk menguji pengaruh dari variabel mediasi dalam memediasi hubungan antarvariabel bebas dengan variabel terikat (Bolin, 2014). Model ini bertujuan untuk mengetahui hubungan komitmen afektif terhadap iklim organisasi yang dimediasi oleh variabel *organizational citizenship behavior* (OCB). Analisis dalam penelitian ini menggunakan bantuan komputer program SPSS (*statistical program for social science*) versi 22 for Windows.

Hasil

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis data dari penelitian ini didapatkan hasil mean dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Hasil uji statistik menunjukkan *mean* dan standar deviasi dari komitmen afektif ($\bar{X}= 5.31$; $\sigma= 0.43$), *Organizational Citizenship Behaviours* (OCB) ($\bar{X}= 6.28$; $\sigma= 0.41$) dan iklim organisasi memiliki nilai ($\bar{X}= 4.22$; $\sigma= 0.32$),. Deskripsi lengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan dalam penelitian ini berdasarkan dari hasil analisis data yang dilakukan menggunakan *Process Hayes* dengan Teknik *Mediated Regression Analysis* (MRA) pada tabel 3.

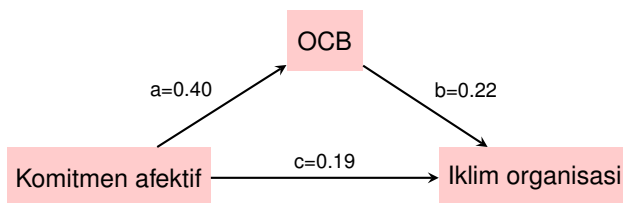
Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap iklim organisasi (Hipotesis 1). Hasil analisis data diperoleh nilai koefisien sebesar ($\beta = 0.275$ dan $p=0.000$) . berdasarkan analisis tersebut maka Hipotesis 1 diterima, yang artinya komitmen afektif memiliki pengaruh langsung terhadap iklim organisasi. Hal tersebut juga berarti semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin baik pula iklim pada suatu organisasi.

Organizational citizenship behaviours dapat memediasi komitmen afektif dengan iklim organisasi (Hipotesis 2). Hasil analisis data menunjukkan nilai koefisiensi ($\beta = 0.19$ dan $p=0.001$), maka dalam penelitian ini Hipotesis 2 juga diterima yang artinya hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi dapat dimediasi oleh *organizational citizenship behaviours* (OCB). Dalam proses hubungan tidak langsung tersebut terjadi proses mediasi secara parsial, OCB tidak memediasi secara penuh hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi karena komitmen afektif masih memiliki pengaruh penuh terhadap iklim organisasi meski tanpa kehadiran variabel *organizational citizenship behaviours* (OCB), dan variabel komitmen afektif dan *organizational citizenship behaviours* (OCB) dapat mempengaruhi iklim organisasi sebesar 20%. Adapun nilai dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Gambar 1.

Tabel 2. Statistik Deskriptif dan hubungan antar variabel

Variabel	\bar{X}	σ	1	2	3
Iklm organisasi (IO)	4.21	0.31	1	.38**	.39**
Komitmen afektif (KA)	5.30	0.43		1	.42**
Organizational citizenship behavior (OCB)	6.27	0.41			1

Note: *** $p < 0.01$

**Gambar 1.** Garis hubungan antar variabel.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi, komitmen afektif dengan *organizational citizenship behaviours* (OCB), OCB dengan iklim organisasi melalui komitmen afektif dan komitmen afektif dengan iklim organisasi dimediasi oleh *organizational citizenship behaviours* (OCB). Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara signifikan dengan iklim organisasi baik sebelum maupun sesudah dimediasi oleh *organizational citizenship behaviours* (OCB).

Uji analisis Hipotesis pertama, yaitu ada hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi ini diterima, dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif maka ia akan cenderung loyal terhadap perusahaan dan juga sangat peduli terhadap perusahaan tempat ia bekerja, karyawan akan melakukan banyak upaya bahkan lebih dari yang diharapkan agar organisasi dapat menjadi lebih baik. Anggota organisasi yang memiliki komitmen afektif juga tidak mudah meninggalkan organisasi bahkan ketika organisasi mengalami perubahan, ia akan cenderung mengikuti kebijakan-kebijakan organisasi yang baru dengan tertib sebagai tanda dukungannya terhadap organisasi, hal ini dapat membantu organisasi dalam mencapai visi dan misinya dan akan dapat menumbuhkan iklim organisasi yang baik pada suatu perusahaan.

Komitmen afektif juga dapat membuat hubungan baik antar karyawan dan dengan atasan. Pemimpin organisasi akan selalu memberikan semangat saat anggotanya sedang memiliki masalah dalam pekerjaan, selain itu pemimpin juga akan selalu mendengarkan keluhan serta saran dari karyawannya. Tidak hanya itu loyalitas anggota organisasi juga akan membuat pemimpin melakukan hal sebaliknya, pemimpin akan mengapresiasi keberhasilan dalam pekerjaan anggotanya sehingga akan mengurangi

hal-hal yang negatif dalam organisasi dan menumbuhkan iklim organisasi yang positif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari [Mcmurray et al. \(2004\)](#) yaitu dengan menggunakan variabel yang sama tetapi pemilihan subjek berbeda. Subjek yang digunakan oleh peneliti sebelumnya berjumlah 1382 karyawan dari tiga perusahaan manufaktur otomotif Australia dengan korelasi yang signifikan (0.66) antara komitmen afektif dan iklim organisasi. Menurut peneliti sebelumnya hubungan komitmen afektif dan iklim organisasi merupakan interaksi antara anggota organisasi begitu juga pemimpin dan anggotanya, karena jika pemimpin dapat menciptakan hubungan yang kuat dengan anggotanya maka akan menciptakan suasana kerja yang baik dalam organisasi yang dapat berpotensi dalam mengurangi absensi dan tingkat pergantian pada karyawan, sehingga meminimalkan aspek negatif lainnya ditempat kerja, dengan demikian maka iklim organisasi yang positif dapat dirasakan oleh organisasi.

Dalam uji analisis Hipotesis kedua *organizational citizenship behaviours* (OCB) dapat menjadi variabel mediasi antara komitmen afektif dan iklim organisasi. Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap terbentuknya iklim organisasi, namun perilaku OCB yang dimiliki karyawan merupakan bentuk dari komitmen afektif sehingga dapat menciptakan iklim organisasi yang positif karena komitmen afektif cenderung menyukai pekerjaannya, tidak hanya itu ia juga akan menyukai tempat ia bekerja dan dengan bangga akan memberitahu orang lain jika ia adalah anggota dari organisasi tersebut. Karena rasa bangganya maka ia akan berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya agar tidak melakukan kesalahan yang dapat merugikan organisasi serta anggota lainnya, selain itu karyawan yang memiliki perilaku OCB juga akan aktif dalam memperbarui informasi-informasi mengenai pekerjaannya melalui pengumuman dan memo sehingga ia tidak akan tertinggal. Hal ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [Planer \(2019\)](#) dengan subjek 323 karyawan pada perusahaan swasta di Polandia dengan korelasi yang signifikan (0.66), hasil penelitiannya menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi maka akan semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan. Hal ini menggambarkan karyawan yang ini memberikan dukungan terhadap organisasi dan juga seluruh anggotanya.

Selain itu perilaku OCB juga dapat membentuk iklim organisasi yang positif, perilaku OCB cenderung suka tolong-menolong, ia akan dengan sukarela membantu

rekan kerjanya yang mengalami masalah dalam pekerjaannya. Tidak hanya itu, ia juga akan membantu karyawan baru dalam mengenali pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Karyawan yang memiliki perilaku OCB tidak akan pernah menyalahgunakan hak orang lain karena ia tidak menyukai permasalahan dan cenderung menghindarinya. Hal ini membuat hubungan profesional antar karyawan terjalin dengan baik, seperti yang telah diketahui bahwa kenyamanan karyawan yang utama dapat dirasakan melalui lingkungan organisasinya. Memiliki dan menjaga hubungan baik antara karyawan lain dapat meningkatkan dan menumbuhkan iklim organisasi yang positif, hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Gheisari et al. (2014) pada karyawan perusahaan gas di provinsi Khuzestan dengan subjek 296 hasil penelitian menunjukkan hubungan antara *organizational citizenship behaviours* (OCB) dan iklim organisasi signifikan secara statistik pada tingkat 95%, semakin tinggi tingkat OCB pada karyawan maka akan terbentuk iklim organisasi. Oleh karena itu peneliti menyarankan agar karyawan selalu memiliki rasa peduli, sopan, sportif, patuh serta bijak agar dapat terbentuk iklim organisasi yang positif.

Dengan memiliki karyawan yang berkomitmen secara afektif maka perilaku OCB akan mudah diterapkan pada organisasi sehingga akan dengan mudah suatu organisasi membentuk atau mempertahankan iklim organisasi yang positif. Penelitian sebelumnya belum ditemukan yang menggunakan variabel *organizational citizenship behaviours* (OCB) sebagai variabel mediasi dari hubungan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi, meskipun sudah ada penelitian mengenai komitmen afektif dengan OCB dan OCB dengan iklim organisasi namun pada penelitian ini variabel OCB digunakan sebagai Mediator. Hasil penelitian ini menghasilkan mediasi secara parsial dari hubungan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi yang dimediasi oleh *organizational citizenship behaviours* (OCB). Oleh sebab itu penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data disimpulkan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan dengan iklim organisasi (H1 diterima) dan *organizational citizenship behaviours* secara signifikan dapat menjadi mediasi hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi (H2 diterima), serta dalam temuan ini terjadi proses mediasi secara parsial. Karyawan yang berkomitmen secara afektif akan senantiasa dapat meminimalisir aspek-aspek negatif dalam organisasi dan akan menunjukkan perilaku yang OCB dimana mereka akan mematuhi segala peraturan perusahaan dan menjaga hubungan baik dengan seluruh anggota organisasi sehingga akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Implikasi pada penelitian ini yaitu agar organisasi senantiasa memperhatikan komitmen yang dimiliki oleh

karyawan, karena komitmen yang afektif dapat memunculkan perilaku yang OCB sehingga membuat iklim dalam organisasi dapat lebih positif, karena banyaknya manfaat yang akan didapatkan saat perusahaan merasakan iklim organisasi yang baik salah satunya dapat menciptakan quality of work life dan mempengaruhi efektivitas serta meningkatkan produktivitas karyawan. Serta rekomendasi untuk peneliti selanjutnya agar dapat melibatkan komitmen normatif dan komitmen kelanjutan yang belum tercantum pada penelitian ini juga dan memperbanyak jurnal referensi yang terbaru mengenai variabel-variabel tersebut.

Referensi

- Addai, P., Avor J., Ofori I. N & Tweneboah D. N. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana Moderating role of organizational climate. *Management Research Review*. 42(09), 1049-1061. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2018-0235>
- Adeyemo, D. A., Dzever, Linus Terry., & Nyananyo, J. L. (2015). Organizational climate, leadership style and emotional intelligence as predictors of quality of work life among bank workers in ibadan, Nigeria. *European Scientific Journal*. 11(4), 1857 – 7881.
- Ahmad K. Z. B., Jasimuddin. S. M & Kee. W. L. 2017). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter?. *Management Decision*. 56(02), 421-440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Alajmi, S. A. (2016). Organizational climate and its relationship to job satisfaction in kuwaiti industrial companies. *Asian Journal of Management Science and Economics*. 3(2), 2413-0591.
- Ancarani, A., Mauro C. D & Giamanco M. D. (2010). Patient satisfaction, managers' climate orientation and organizational climate. *International Journal of Operations & Production Management*. 31(03), 224 – 250. <https://doi.org/10.1108/01443571111111900>
- Arora, N., Nuseir M. T., Nuseir T. T & Arora R. (2012). Study-based moderators influencing the relationship between organizational climate and employee's organization commitment. *EuroMed Journal of Business*. 07(02), 201-220. <https://doi.org/10.1108/14502191211245615>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on Organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *Berberoglu BMC Health Services Research*. 18, 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bioname, W. E., Sonhadji, A & Purnomo. (2016). The contributions of the principals' managerial skills and organizational climate towards productive teacher's professionalism of vocational high schools in Kupang. *Proceedings of the International Mechanical Engineering and Engineering Education Conferences*. <https://doi.org/10.1063/1.4965780>

- Boateng, Irene, A., Kanyandewe, S., & Sassah, M. (2014). Organizational climate a tool for achieving employees job satisfaction in Ghanaian manufacturing firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 4(9), 2222-6990. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i9/1146>
- Bolin, J. (2014). Book review. *Journal Of Educational Measurement*, 51(3), 335-337. <https://doi.org/10.1111/jedm.12050>
- Calderon M. A., Gonzalez, J. M. H., Florencio. B. P., & Galán J. L (2014). Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication? *Management Decision* 52(5):983-1010, <doi.org/10.1108/MD-06-2013-0351>
- Chen, C. J. (2010). Knowledge management and innovativeness The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*. 31(08), 848-870. <https://doi.org/10.1108/01437721011088548>
- Danish, Rizwan Qaiser., Umar Draz., & Hafiz, Y. A. (2015). Impact of organizational climate on job satisfaction and organizational commitment education sector of Pakistan. *American Journal of Mobile Systems, Applications and Services*. 1(2), 102-109.
- Davis, Keith & Newstrom. (2001). *Organization citizenship behaviours, Seventh Edition*. Jakarta: Erlangga Publisher.
- Douglas, J., Muturi D., Douglas A & Ochieng J. (2017). The role of organisational climate in readiness for change to Lean Six Sigma. *The Total Quality Management Journal*. 29(05), 666-676. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2017-0046>
- Gahlawat, M & Kundu S. C. (2019). Participatory HRM and firm performance Unlocking the box through organizational climate and employee outcomes. *Employee Relations: The International Journal*. 41(05), 1098-1119. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0147>
- Ghavifekr, S & Adewale A. S. (2019). Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia. *Higher Education Evaluation and Development*, 13(2), 65-81. <https://doi.org/10.1108/HEED-08-2019-0040>
- Gheisari, F., Sheikhy, A & Salajeghe, S. (2014). Explaining the relationship between organizational climate, organizational commitment, job involvement and organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan Gas Company. *International Journal of Applied Operational Research*. 4(4), 27-40.
- Grodzicki, Jacek & Wojciszke, Bożena Klusek. (2018). Analysis of the organizational climate assessment on the example of employees of the textile industry. *SHS Web of Conferences*. 57. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185701013>
- Haakonson, D. D., Burton R. M., Obel B & Lauridsen J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*. 46(03), 406-432. <https://doi.org/10.1108/00251740810863861>
- Hashemi, Jalil., & Sadeqi, Delkash. (2016). The relationship between job satisfaction and organizational climate: a case study of government departments in divandarreh. *World Scientific News*. 45(2), 373-383.
- Hoang, G., Evered E. W & Binney L. L. (2019). Leaders influencing innovation A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*. 43(2), 416-437. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0279>
- Isci, S., Cakmak, E., & Karadag, E. (2017). The Effect of Leadership on organizational climate. Springer International Publishing Switzerland. sciences. *The Open Public Health Journal*. 12, 94-100. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_8
- Jehanzeb & Mohanty. (2019). The relationship between organizational justice and organizational citizenship: the mediating effect of organizational commitment and the moderating role of power distance. *Human Resource Management International Digest*. 0967-0734. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2020-0111>
- Jeswani, Carmen & Crina Lulia Bratanov. (2014). Impact Of organizational climate On Turnover Intention: An Empirical Analysis On Faculty Members Of Technical Education Of India. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*. 2(3), 2249-6920.
- Jing, F. F., Avery G. C & Bergsteiner H. (2010). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal*. 32(3), 224-242. <https://doi.org/10.1108/01437731111123898>
- Kao, R. N. (2016). The relationship between work characteristics and change oriented organizational citizenship behavior A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review*. 46(08), 1890-1914. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0012>
- Khaleh, L. A. B. C., & Naji, S. (2016). The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5, 173-179.
- Koene, Bas, A.S., Vogelaar, Ad, L.W., & Soeters, Joseph, L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*. 13, 193-215
- Kumar, M., Jauhari H., Ladha R. R & Shekhar N. (2017). Gender and organizational climate A study of two structurally different large organizations in India. *Gender in Management: An International Journal*. 33(03), 217-233. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2015-0092>
- Kumar M. M & Shah S. A. (2015). Psychometric Properties of Podsakoff's Organizational Citizenship Behaviour Scale in the Asian Context. *The International Journal of Indian Psychology*. 3(9), 2349-3429.
- Li, Yee poh & Ananthakshi Mahadevan. (2017). A study on the impact of organizational climate on employee performance in a Malaysian consultancy. *International Journal of Accounting & Business Management*. 5(1), 2289-4519. <https://doi.org/24924/ijabm/2017.04/v5.iss1/1.13>
- Madhukar, Vikas & Sulabh Sharma. (2017). Organizational Climate: A Conceptual Perspective. *International Journal of*

- Management and Business*. 7(8), 2249-0558.
- Mafini, Dr. Chengedzai. (2016). The contribution of organizational climate to employee well-being. *The Journal of Applied Business Research*. 32(4), 1157-1168.
- Maharani, V., Troena, E. A., & Noermijati (2013) Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8 (17), 1-12.
- Mcmurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*. 15(4).
- Moreno, A. R., Morales, V. J. G & Montes F. J. L. (2007). The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate. *Emerald Group Publishing Limited*. 37(05), 509-525. <https://doi.org/10.1108/00483480810891655>
- Moslehpour, M., Altantsetseg P., Mou W & Wong W. K. (2019). Organizational climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability*. 11, 125. <https://doi.org/10.3390/su11010125>
- Mowday R. T, Steers R. M, & Porter L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247.
- Novac, Saket & Sumita Dave. (2012). The Impact of the Leadership Style on the organizational climate in a Public Entity. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 2(1), 2286-2668.
- Obiukwu, F. E., & Alaneme, G. C. (2017). Employee productivity as a function of organizational climate in selected manufacturing firms in the south-west, Nigeria. *Osogbo Journal of Management (OJM)*. 2(2), 52 – 64.
- Ortiz, Z. M., Rosario, E., Marquez, E & Gruneiro, P. C. (2014). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 35, 91-106. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>
- Oussama, S.& Johari, H. (2016). The mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between perceived organizational support and turnover intention: A proposed framework. *International Review of Management and Marketing*. 6, 83-92.
- Planer D. G, (2019). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. *Sustainability*. 11, 6395. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Podsakoff N. P, Whiting S, W & Blume B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Porter L. W, Steers R. M, & Mowday R. T. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5), 603-609.
- Purwantoro H. & Bagyo, Y. (2019) Citizenship organizational behavior ability to increase the effect of organizational climate, work motivation, and organizational justice on employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*. 3(2). <https://doi.org/10.18860/mec-j.v3i2.7455>
- Rawashdeh, A. M & Tamimi S. A. (2019). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*. 44(23), 191-207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Reyes M. M. V & Delio C. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal of Psychological Research*. 7(2), 64-75. <https://doi.org/10.21500/20112084.659>
- Rivera, J. I. G & Zapata E. L. (2019). Transformational Leadership, organizational climate and Job Satisfaction in Work Teams. *European Research Studies Journal*. 22(3), 68-82.
- Sappaile, B. I. (2010). Ex-Post Facto Research Concept. *Mathematics Education Journal*. 1(2), 2086-8235. <http://dx.doi.org/10.36709/jpm.v1i2.1946>
- Seyyedmoharrami, I., Dehaghi, B. F., Abbaspour, S., Zandi, A., Tatari, M., Teimori, G., & Torbati, G. (2019). The relationship between organizational climate, organizational commitment and job burnout: case study among employees of the university of medical. *The Open Public Health Journal*. <https://doi.org/10.2174/1874944501912010094>
- Shanker, M & Sayeed O. B., (2012). Role of Transformational Leaders as Change Agents: Leveraging Effects on organizational climate. *Indian Journal of Industrial Relations*. 47(3), 470-484.
- Shen, H., Gao, Y & Yang X. (2017). Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics Evidence from China. *Journal of Organizational Change Management*. 30(02), 124 -141.
- Sobirin, A. (2000). Privatisasi: Implikasinya terhadap Perubahan Perilaku Manusia dan Budaya Organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis*. 1(5), 25—48.
- Somech, A. & Ohayon, B. (2019). The trickle-down effect of OCB in schools: the link between leader OCB and team OCB. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0056>
- Stirpe, L., Bonache J & Trullen J. (2013). The acceptance of newly introduced HR practices Some evidence from Spain on the role of management behavior and organizational climate. *International Journal of Manpower*. 36(03), 334 – 353. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2012-0155>
- Suandi T., I. A. Ismail, & Z. Othman. (2014). Relationship Between Organizational Climate, Job Stress And Job Performance Officer At State Education Department.

- International Journal of Education & Literacy Study*, 2(1), 17-28.
- Suárez E. P., Muñoz J., Álvarez A. C, Pedrero E. F & Cueto E. G. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25(1), 137-14. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>
- Suhasini, R. & Suganthalakshmi Dr. T. (2019). A Study on the organizational climate with Respect to Software Companies, Bangalore. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 8(2).
- Sukrisnawati, G. A., Agung, A. A. P., & Sudja , I. N. (2019). *International Journal Of Sustainability , Education, And Global Creative Economic (Ijsegce)*, 2(3). <https://doi.org/10.1234/ijsegce.v2i3>
- Suliman, A & Obaidli H. A. (2011). Organizational climate and turnover in Islamic banking in the UAE. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 04(04), 308-324. <https://doi.org/10.1108/17538391111186555>
- Supriyati, S., Udin, U., Wahyudi, S., & Mahfudz, M. (2019). Investigating the relationships between organizational change, organizational climate, and organizational performance. *International Journal of Financial Research*, 10(6), 1923-4023.
- Suwastawa, I. P. A & Sudibya I. G. A. (2019). The Effect of organizational climate and Compensation on Job Satisfaction and Employee Turnover Intention. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 8(2).
- Thomas, Olusola. A., & Oladipo, Simeon. A. (2018). Organizational climate and employees' effectiveness in lagos state education districts. *International Conference, Ottawa, Canada. 27th-28th. Proceedings of ISER 158th*.
- Tsai, C. L. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of kaohsiung port. *The Asian Journal of Shipping and Logistic*, 30(3), 373-392.
- Viitala, R., Tanskanen, J & Santii, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*. 23(04), 606-620. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>
- Yuniarto, P. (2018). Effect of Organizational Citizenship Behavior As A Moderaton Between Servant Leadership on Employee Performance. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(2).