

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, HUBUNGAN KERJA
DAN KEPERCAYAAN SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
MELALUI DUKUNGAN ORGANISASI
DI DINAS PENDAPATAN KOTA BATAM**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

ZULKIFLI AMAN, S.Sos

NIM. 016757371

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, dan kepercayaan sebagai prediktor terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui dukungan organisasi di Dinas Pendapatan Kota Batam adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 2013

Yang Menyatakan



Zulkifli Aman, S.Sos
NIM. 016757371

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

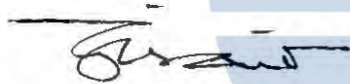
Judul TAPM : Kepemimpinan Transformasional, Hubungan Kerja dan Kepercayaan Sebagai Prediktor Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Dukungan Organisasi di Dinas Pendapatan Kota Batam

Penyusun TAPM : Zulkifli Aman, S.Sos
NIM : 016757371
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Jumat, 18 Oktober 2013

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM
NIP. 1010115301



Udan Kusmawan, Ph.D.
NIP. 19690405 199403 1 002

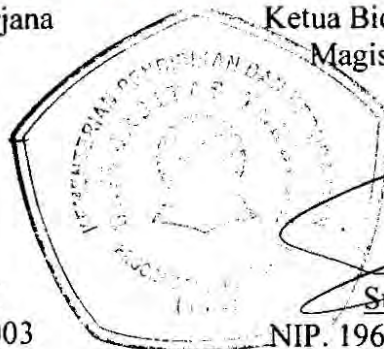
Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Bidang Ilmu Program
Magister Manajemen



Maya Maria, SE, MM
NIP. 197205011999032003



Suciati, Ph.D
NIP. 196202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : ZULKIFLI AMAN, S.Sos
NIM : 016757371
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Kepemimpinan Transformasional, Hubungan Kerja dan Kepercayaan Sebagai Prediktor Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Dukungan Organisasi di Dinas Pendapatan Kota Batam

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 20 Oktober 2013
Waktu : 07.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Paken Pandiangan, S.Si., M.Si

Penguji Ahli : Dr. Mahyus E. Sitompul, MM, MSE

Pembimbing I : Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM

Pembimbing II : Udan Kusmawan, Ph.D.

ABSTRAK

Kepemimpinan Transformasional, Hubungan Kerja dan Kepercayaan Sebagai Prediktor Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Dukungan Organisasi di Dinas Pendapatan Kota Batam

Zulkifli Aman, S.Sos
Universitas Terbuka
Zulkif_aman@yahoo.com

Kata kunci : Dukungan organisasi, hubungan kerja, kepemimpinan transformasional, kepercayaan, *organizational citizenship behavior*

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis : 1) pengaruh kepemimpinan transformasional, hubungan kerja dan kepercayaan terhadap *organizational citizenship behavior*; 2) pengaruh kepemimpinan transformasional, hubungan kerja dan kepercayaan terhadap dukungan organisasi; 3) pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap dukungan organisasi di Dinas Pendapatan Kota Batam. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan teknik *judgemental (purposive)*. Dari jumlah populasi yang ada yang memenuhi syarat untuk dijadikan sampel sebanyak 130 responden.

Dikaji dari permasalahan yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) dari dua atau lebih fenomena melalui pengujian hipotesis. Metode analisis penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM)*. Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis structural adalah AMOS 20 dan dari Arbuckle dan untuk analisis deskriptif menggunakan SPSS 20.

Hasil analisis menunjukkan bahwa model terbaik diperoleh setelah diadakan modifikasi model sebanyak dua kali, yaitu dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I) > 15,00 dan tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki *loading factor* (λ) < 0,7000. Model persamaan struktural hasil modifikasi dinyatakan baik, karena telah memenuhi satu kriteria dari delapan *cut of value*, yaitu kriteria, *Relative chi-square*.

ABSTRACT

The Transformational Leadership, Partnership, and Trust as A Predictor Of Organizational Citizenship Behavior and The Impact Of Organizational Support at Revenue Department of Batam Island.

Zulkifli Aman, S.Sos
Universitas Terbuka
zulkif_aman@yahoo.com

Key words : *Transformational Leadership, Partnership, Trust, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Support*

The purpose of this research was to investigate the influence of transformational leadership, partnership and trust toward the organizational citizenship behavior with organizational support as a mediator at Revenue Department of Batam Island.

The sampling method that is used in this research is non probability sampling with judgemental technique (purposive). Based on the total amount population which are eligible to be sampled is about 130 respondents. Examined from the problems which are researched, this research is causality research, which means to analyze the relationship and the impact (cause - effect) of two or more problems by doing hypothesis examination. This analysis research methods is performed by using The Structural Equation Model Method (SEM). The software which is used for this structural analysis is AMOS 20 and from Arbuckle and also used for descriptive analysis which is used SPSS 20.

The result of this analysis shows that the good model is obtained after modification model is held twice, that is - to correlate some indicator errors which have Index Modification (M.I) > 15,00 and not to engage the indicator which has loading factor (λ) < 0,7000. The structural equation models modified otherwise good, because it has met two criteria of eight cut of value.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Shalawat serta salam tercurahkan kepada Baginda Nabi Besar Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan sahabatnya.

Penulisan TAPM dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini.

Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana
3. Bapak Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM selaku Pembimbing I dan Bapak Udan Kusmawan, Ph.D, selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun TAPM ini;
4. Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen selaku penanggung jawab program magister manajemen;
5. Kepala Dinas Pendapatan Kota Batam Bapak Drs. Jefridin, M.Pd beserta seluruh jajaran;
6. Secara khusus penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada orang tua, istri dan anak-anakku tercinta beserta seluruh keluarga yang telah banyak



memberikan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan studi dengan baik,
dan seluruh sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan
semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini berguna akhirnya.

Batam, 25 Nopember 2013
Penulis,

Zulkifli Aman, S.Sos

DAFTAR ISI

	Halaman
Cover	
Lembar Pernyataan Orisinalitas	i
Lembar Layak Uji	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Abstrak	v
Abstract	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xiii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Batasan Masalah	8
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	11
1. Kepemimpinan Transformasional	11
2. Hubungan Kerja	27
3. Kepercayaan	40
4. Dukungan Organisasi	46
5. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	52
B. Hipotesis dan Kerangka Berfikir	56
1. Penelitian Terdahulu	56

2. Hipotesis	60
3. Kerangka Berpikir	61
C. Definisi Operasional	62
1. Kepemimpinan Transformasional	64
2. Hubungan Kerja	65
3. Kepercayaan	66
4. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	67
5. Dukungan Organisasi	68
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	70
1. Variabel Penelitian	70
2. Jenis Penelitian	71
 B. Populasi dan Sampel	 72
1. Populasi	72
2. Sampel	73
 C. Instrumen Penelitian	 74
1. Uji Validitas	75
2. Uji Reliabilitas	77
 D. Prosedur Pengumpulan Data	 79
1. Jenis dan sumber data	79
2. Teknik pengumpulan data	80
 E. Metode Analisis Data	 82
1. Pengembangan Model Teoritis	83
2. Pengembangan Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)	83
3. Konversi <i>Path Diagram</i> Ke Dalam Serangkaian Persamaan Struktural	84

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	85
5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	85
6. Evaluasi Kriteria <i>Goodness Of Fit</i>	86
7. Interpretasi dan Modifikasi Model	88

BAB IV ANALISA DATA

A. Objek Penelitian	90
1. Gambaran Umum Objek Penelitian	90
2. Struktur Organisasi	91
3. Deskripsi Responden Penelitian	92
B. Hasil Analisis Data Penelitian	100
1. Pengembangan Model Teoritis	100
2. Pengembangan Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)	101
3. Konversi <i>Path Diagram</i> Dalam Serangkaian Persamaan Struktural	102
4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	104
5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	119
6. Modifikasi Model (Tahap I)	120
7. Modifikasi Model (Tahap II)	130
8. Pengujian Hipotesis Penelitian	132
9. Analisis Pengaruh	138
C. Pembahasan	140
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB.....	141
2. Pengaruh Hubungan Kerja Terhadap OCB	144
3. Pengaruh Kepercayaan Terhadap OCB	145
4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Dukungan Organisasi	146
5. Pengaruh Hubungan Kerja Terhadap Dukungan Organisasi	148
6. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap OCB	151

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan	153
B. Keterbatasan Penelitian	154
C. Saran	155
D. Rencana Penelitian Mendatang	156

DAFTAR PUSTAKA

xvii

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran in Uruguay Health Institution	57
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran oleh Utomo	58
Gambar 2.3 Kerangka pemikiran oleh Artanti	59
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Pemikiran	61
Gambar 2.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional	65
Gambar 2.6 Indikator Hubungan Kerja	66
Gambar 2.7 Indikator Kepercayaan	67
Gambar 2.8 Indikator Dukungan Organisasi	67
Gambar 2.9 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	69
Gambar 3.1 Skor Skala Likert	74
Gambar 4.1 Diagram Alur	101
Gambar 4.2 Analisis CFA Kepemimpinan Transformasional	110
Gambar 4.3 Analisis CFA Hubungan Kerja	112
Gambar 4.4 Analisis CFA Kepercayaan	113
Gambar 4.5 Analisis CFA Dukungan Organisasi	114
Gambar 4.6 Analisis CFA <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	116
Gambar 4.7 Hasil Uji <i>Structural Equation Model</i>	118
Gambar 4.8 Modifikasi Model (Tahap 1)	121
Gambar 4.9 Modifikasi Model (Tahap 2)	131
Gambar 4.10 Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Alur	138

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jenis-jenis pelatihan Staff Dispenda	6
Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian	63
Tabel 3.1 Rincian Populasi	72
Tabel 3.2 Hasil Pengujian Validitas Kuesioner	75
Tabel 3.3 Uji Realibilitas Masing-masing Variabel	78
Tabel 3.4 Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Goodness of Fit Index</i>) ...	88
Tabel 4.1 Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional	92
Tabel 4.2 Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Hubungan Kerja	93
Tabel 4.3 Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Kepercayaan	94
Tabel 4.4 Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Dukungan Organisasi	94
Tabel 4.5 Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	95
Tabel 4.6 Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional	96
Tabel 4.7 Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terhadap Hubungan Kerja	97
Tabel 4.8 Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terhadap Kepercayaan	97
Tabel 4.9 Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terhadap Dukungan Organisasi	98
Tabel 4.10 Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	98
Tabel 4.11 <i>Sample Covariance - Estimates</i>	104
Tabel 4.12 <i>Regression Weights</i> Kepemimpinan Transformasional	111
Tabel 4.13 <i>Standard Regression Weights</i> Kepemimpinan transformasional	111

Tabel 4.14	<i>Regression Weights</i> Hubungan Kerja	112
Tabel 4.15	<i>Standard Regression Weights</i> Hubungan Kerja	112
Tabel 4.16	<i>Regression Weights</i> Kepercayaan	113
Tabel 4.17	<i>Standard Regression Weights</i> Kepercayaan	114
Tabel 4.18	<i>Regression Weights</i> Dukungan Organisasi	115
Tabel 4.19	<i>Standard Regression Weights</i> Dukungan Organisasi	115
Tabel 4.20	<i>Regression Weights</i> OCB	116
Tabel 4.21	<i>Standard Regression Weights</i> OCB	116
Tabel 4.22	Hasil Pengujian Kelayakan Model	118
Tabel 4.23	Perbandingan Model utama dengan Model Hasil Modifikasi-1	121
Tabel 4.24	<i>Modification Indices (Group number 1 - Default model)</i>	123
Tabel 4.25	Perbandingan Model Hasil Modifikasi 1 dan 2	131
Tabel 4.26	Hasil <i>Regression Weight</i> Analisis SEM	133
Tabel 4.27	Pengaruh amtar variabel dalam diagram alur	139



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuisisioner
- Lampiran 2 Tabulasi Data Jawaban Responden
- Lampiran 3 Output Analisis Data

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Proses pembangunan nasional yang berlangsung dewasa ini sedang mengalami pergeseran dari bingkai sistem otoriter ke sistem demokrasi. Hal ini menyebabkan penyelenggaraan pemerintahan menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektifitas. Dalam konteks ini, penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu tuntutan utama, oleh karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari instansi pemerintah.

Sumber daya manusia secara umum masih dinilai berkualitas rendah, terutama yang bekerja di instansi pemerintahan. Kasus-kasus indisipliner sering terjadi di berbagai instansi pemerintahan. Misalnya sering terlihat pegawai yang berada dikantin saat jam kerja, banyaknya pegawai yang tidak mengikuti apel pagi dan kasus lainnya. Kasus diatas merupakan sebagian bukti dari rendahnya kualitas kerja SDM di Indonesia terutama pada masalah mentalitas dan budaya kerjanya. Jika hal ini dibiarkan terjadi berlarut-larut akan berdampak pada kinerja organisasi yang rendah. Era globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang ketat antar organisasi. Perlu dilakukan perubahan internal organisasi untuk mengimbangi perubahan eksternal yang sedang berlangsung pesat saat ini.

Ulrich (1998) mengatakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus-menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi. Adanya keanekaragaman yang cukup tinggi tersebut berarti kemampuan sebagai *'agent of change'* juga akan berbeda-beda. Namun demikian, usaha perubahan organisasi yang membutuhkan partisipasi dari semua pegawai itu akan tercapai bila juga ada kemauan dari masing-masing individu pegawai untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan tidak akan menghasilkan peningkatan apapun.

Kemauan pegawai untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihnya dengan bergabung dalam organisasi yang bersangkutan. Kontribusi pegawai terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi tersebut dapat memberikan apa yang menjadi keinginan pegawai. Hubungan kerja yang terjalin antara organisasi dan pegawai harus diperhatikan dengan sungguh-sungguh. Kemauan pegawai untuk memberikan sumbangan kepada tempat kerjanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan pegawainya.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja

dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut ‘perilaku sesuai’ pegawai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku pegawai sehingga dia dapat disebut sebagai ‘anggota yang baik’ (Sloat, 1999). Perilaku ini cenderung melihat seseorang (pegawai) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Jika pegawai dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan pegawai menurun, karena pegawai dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Borman dan Motowidlo (1993) mengatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan ‘pelumas’ dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-

anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Perilaku ini muncul sebagai perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi. 'Perasaan sebagai anggota' dan 'puas bila melakukan sesuatu yang lebih' hanya terjadi jika pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya.

Eisenberger (1990) mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan pegawai dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka. Persepsi pegawai yang baik terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa 'hutang budi' dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasional (POS) menjadi prediktor *Organizational Citizenship Behavior* dan berhubungan positif dengan kinerja dan OCB. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal balik (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mulai banyak dilirik ahli manajemen dalam mengkaji masalah terkait kepemimpinan, hubungan kerja dan kepercayaan. Sampai saat ini, memang masih sedikit studi tentang dampak atau efek dari kepemimpinan transformasional, hubungan kerja dan kepercayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian

yang pernah dilakukan sebelumnya memang pernah membuat model perilaku kepemimpinan transformasional akan tetapi terjadi berbagai perbedaan. Smith, Organ, dan Near (1983) mendefinisikan OCB sebagai kontribusi individu di tempat kerja melampaui tugas pokok dan fungsi masing-masing sebagaimana ketentuan dan peraturan dilingkungan kerja.

Gautam et al, (2004) menyebutkan bahwa OCB dapat digambarkan sebagai diskresioner (Meyer & Herscovitch, 2001), kontekstual (Borman & Motowidlo, 1997) atau kinerja melebihi ketentuan. OCB telah mendapat perhatian penelitian yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir sebagai hasil perilaku motivasi pegawai dalam organisasi (Organ, 1997). Kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, dan kepercayaan menjadi salah satu topik yang biasa digunakan prediktor sikap dari OCB.

Anikmah (2008) mencatat bahwa "Kepemimpinan transformasional" berbeda dengan kepemimpinan transaksional dan itu merupakan perilaku kepemimpinan yang melampaui peran pemimpin konvensional untuk menginspirasi dan mengaktifkan bawahan untuk tampil di luar harapan. Sama halnya dengan instansi lain, kepemimpinan transformasional juga terjadi di Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Batam. Dalam prakteknya, kepemimpinan di Dispenda Batam berbeda-beda, sangat tergantung kepada kepemimpinan Kepala Satuan Unit Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) dan struktur dibawahnya. Perbedaan ini menciptakan perilaku anggota organisasi (OCB) yang berbeda-beda juga sehingga bisa mendukung sekaligus menghambat kinerja organisasi jika tidak dikelola dengan baik.

Kegiatan pelatihan yang dilakukan di lingkungan Dispenda Kota Batam dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1.1 Jenis-jenis Pelatihan Staf Dispenda Batam

NO	PELATIHAN	PESERTA
1.	Bimbingan Teknis Hukum Kontrak Jasa Konstruksi	1
2.	Bimtek Aspek Pengawasan dan Audit Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah	2
3.	Bimtek dan Ujian Nasional Sertifikasi Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah (PERPRES NO.54 Tahun 2010)	3
4.	Bimtek Implementasi Permendagri No.21/2011 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Serta Permendagri No.22/2011 Tentang Pedoman Penyusunan APBD Tahun Anggaran 2012	3
5.	Bimtek Peraturan dan Bedah Kasus Kepegawaian	1
6.	Pelatihan dan Bimtek Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah	1
7.	Pelatihan Pemetaan dan Sistem Informasi Geografis (SIG) untuk Kebutuhan Pendataan dan Penilaian PBB dan BPHTB Pemerintah Kota Batam	3
8.	Pelatihan Pengelolaan Keuangan Daerah dan Proses Akuntansi Bagi Pejabat Penatausahaan Keuangan Bendaharawan SKPD dan Pejabat	2
9.	Pelatihan Pengelolaan PBB dan BPHTB Sebagai Pajak Daerah	3
10.	Pelatihan Power Communication "Service Excellent" di Lingkungan Pemerintah Kota Batam Kerjasama BKD Kota Batam dengan PT. QA Global Communication – Jakarta	1
11.	Seminar Nasional Dengan Tema Implementasi Undang – Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah: Transisi, Tantangan dan	1
12.	Workshop Teknologi Informasi Terkait Persiapan Pengalihan PBB-P2 ke Pemerintah Daerah Tahun 2013	1
13.	Workshop Teknologi Informasi Terkait Persiapan Pengalihan PBB-P2 ke Pemerintah Daerah Tahun 2013	1
Jumlah		23

Sumber: Data sekunder (Dispenda Kota Batam, 2013)

Disatu sisi, kinerja Dispenda juga menjadi sorotan pimpinan daerah baik legislatif maupun eksekutif, hal ini terjadi karena tumpuan harapan kepada Dispenda begitu besar sebagai instansi yang diberikan tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan dibidang pendapatan daerah serta tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Namun demikian untuk memenuhi harapan tersebut, staf Dispenda perlu mengikuti berbagai pelatihan agar menjadi pegawai yang profesional. Data di

Dispenda menunjukkan bahwa sampai saat ini, jumlah pelatihan yang diikuti masih sedikit, disamping itu peserta yang mengikuti pelatihan pun masih terbatas. Hal ini bisa dilihat pada Tabel 1.1, dimana ada 13 jenis pelatihan, yang rata-rata diikuti satu atau dua orang per pelatihan. Secara keseluruhan, staf yang mengikuti pelatihan hanya 23 orang, padahal pegawai Dispenda yang PNS saja ada 75 orang. Oleh karena itu, kedepan perlu terus dilakukan pelatihan agar mampu meningkatkan profesionalitas.

Atas dasar berbagai latar belakang diatas, maka penulis ingin meneliti sejauh mana dampak dari kepemimpinan transformasional ini terhadap OCB Staf Dispenda Batam. Pada penelitian ini, penulis mencoba mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, dan kepercayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui dukungan organisasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional sebagai prediktor terhadap OCB pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
2. Apakah hubungan kerja sebagai prediktor terhadap OCB pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
3. Apakah kepercayaan sebagai prediktor terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Pendapatan Kota Batam?

4. Apakah kepemimpinan transformasional sebagai prediktor terhadap dukungan organisasi pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
5. Apakah hubungan kerja sebagai prediktor terhadap dukungan organisasi pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
6. Apakah kepercayaan sebagai prediktor terhadap dukungan organisasi pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
7. Apakah dukungan organisasi sebagai prediktor terhadap OCB pada Dinas Pendapatan Kota Batam?

C. Batasan Masalah

Batasan masalah bertujuan agar penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang sesuai dengan apa yang diharapkan dan permasalahan tidak meluas lebih jauh maka dalam penulisan tesis ini diadakan pembatasan ruang lingkup penelitian. Pada penelitian ini fokus masalah dibatasi hanya pada masalah: “kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, serta kepercayaan terhadap ocb melalui dukungan organisasi dalam *scope* Pemerintah Kota Batam pada instansi Dinas Pendapatan Kota Batam”.

D. Tujuan Penelitian

Dengan mengacu kepada rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Kepemimpinan transformasional sebagai prediktor terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Pendapatan Kota Batam.

2. Hubungan Kerja sebagai prediktor terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Pendapatan Kota Batam.
3. Kepercayaan sebagai prediktor terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Pendapatan Kota Batam.
4. Kepemimpinan transformasional sebagai prediktor terhadap dukungan organisasi pada Dinas Pendapatan Kota Batam.
5. Hubungan kerja sebagai prediktor terhadap dukungan organisasi pada Dinas Pendapatan Kota Batam.
6. Kepercayaan sebagai prediktor terhadap dukungan organisasi pada Dinas Pendapatan Kota Batam.
7. Dukungan organisasi sebagai prediktor terhadap *Organizational citizenship behavior* pada Dinas Pendapatan Kota Batam

E. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri, juga bermanfaat secara praktis dan teoritis.

1. Manfaat Praktis :
 - a. Pegawai, khususnya pada Dinas Pendapatan Kota Batam, dan bermanfaat sebagai evaluasi dan saran bagi peningkatan kinerja dan dukungan organisasi dimasa-masa mendatang.
 - b. Bagi Pimpinan pada Dinas Pendapatan Kota Batam, diharapkan bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan rujukan dalam mengambil kebijakan guna meningkatkan kepemimpinan transformasional, hubungan kerja dan kepercayaan serta terhadap dukungan organisasi.

2. Manfaat teoritis :

- a. Para peneliti, sebagai bahan penelitian ilmiah selanjutnya terhadap masalah yang relevan.
- b. Memperkaya khasanah studi MSDM dalam rangka penerapan teori-teori manajemen sumber daya manusia.
- c. Memperkenalkan metode *Structural Equation Model* sebagai dasar pijakan dalam penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal mengenai kepemimpinan transaksional dan transformasional dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978 dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass pada tahun 1985 (Bass *et al*, 2003 : 441). Burns (1978) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi imbalan atau hadiah yang akan diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin.

Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat imbalan yang pantas (Schimmoeller, 2006 dalam Rahyuda, 2008:15). Bass pada tahun 1985 mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan.

Menurut Robbins (1996 : 62) pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja bawahan memenuhi harapan.
- b. Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan
- c. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Selanjutnya Bass (1997:21) menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi, yaitu:

a. *Contingent reward* (imbalan kontingen)

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang menjelaskan harapan bawahan dan imbalan yang didapat apabila bawahan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Imbalan kontingen yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku pemimpin yang memberitahukan kepada anggota organisasi mengenai kegiatan yang harus dilakukan jika ingin memperoleh imbalan tertentu, selalu berbicara mengenai rekomendasi dan promosi untuk setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan dengan baik, menjamin bahwa bawahan akan mendapatkan keinginannya sebagai pengganti usaha-usaha yang telah dilakukan, bawahan dapat menegosiasikan apa yang akan diperoleh dari usaha yang telah dilakukan serta memberikan keinginan bawahan sebagai pengganti atas dukungan yang diberikan bawahan kepada organisasi.

b. *Active management by exception* (manajemen eksepsi aktif)

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada. Dalam hal ini, pemimpin menunjukkan adanya aturan dan pengendalian agar bawahan terhindar dari kesalahan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas. Pemimpin juga selalu memantau gejala penyimpangan, kesalahan anggota serta melakukan tindakan perbaikan atau menunjukkan sikap korektif yang bersifat aktif pada permasalahan dan kinerja anggota.

c. *Laissez-faire* atau *passive avoidant*

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang tidak mengupayakan adanya kepemimpinan (*no leadership*), bereaksi hanya setelah terjadi kesalahan dan menghindari mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk bertindak, menyediakan materi serta tidak mau berpartisipasi kecuali menjawab pertanyaan dan tidak membuat evaluasi atau penilaian. Pemimpin cenderung membiarkan bawahan melakukan pekerjaan dengan cara yang sama setiap waktu. Kepemimpinan ini merupakan gabungan dari perilaku kepemimpinan *laissez-faire* dengan kepemimpinan eksepsi pasif serta merupakan dimensi yang paling ekstrim dan tidak efektif

Penelitian-penelitian mengenai tipe kepemimpinan transaksional menyimpulkan bahwa segala aktifitas pekerjaan yang dilakukan bawahan harus memiliki harga atau mendapatkan imbalan. Namun hal tersebut justru menjadi kelemahan tipe kepemimpinan transaksional karena komitmen

bawahan terhadap organisasi biasanya berjangka pendek (Avolio, Bass and Jung, 1999 : 460). Hal ini menambahkan bahwa aktivitas pekerjaan bawahan hanya terfokus pada negosiasi upah serta mengabaikan pemecahan masalah atau visi bersama. Komitmen bawahan terhadap organisasi akan tergantung pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan bawahan. Hal inilah nampaknya yang mendorong Bass pada tahun 1990 untuk mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional untuk melengkapi teori kepemimpinan transaksional yang masih memiliki kelemahan (Rahyuda, 2008 : 16).

Konsep lain tentang kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 (Jabnoun and al-Ghasyah, 2005) yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi. Bass, 1985 dalam Jabnoun and al-Ghasyah (2005) mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.

Menurut Avolio, Bass and Jung (1999), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi

inspirasi tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda (Bass, 1999 : 19). Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Bass and Avolio, 1993:112; Bass, 1997; Bass *et al*, 2003).

Pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan diberbagai perusahaan/organisasi telah terbukti berhasil memunculkan kinerja yang nilainya jauh melebihi ekspektasi. Pada saat yang sama, anggota perusahaan/organisasi tidak merasa dibebani oleh pekerjaan. Kepemimpinan transformasional secara ringkas dapat didefinisikan sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian sehingga anggota mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya didalam proses penciptaan nilai. Sebagai konsekuensinya para pegawai diharapkan bekerja dengan gairah dan semangat kerja tinggi secara berkesinambungan, para pegawai juga berkembang menjadi pemimpin dilingkungan masing-masing. Tidak mengherankan apabila seseorang transformasional sering dianggap sebagai pemimpin yang menumbuhkan pemimpin yang lain (Frans Mardi Hartanto, 2000 : 512).

Kepemimpinan transformasional dikembangkan dengan mengacu pada asumsi dasar bahwa pegawai adalah manusia yang bersumber daya yang mampu belajar dan mengarahkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya bagi perusahaan dan semu petaruhnya. Pegawai juga merupakan anggota

perusahaan yang terhormat yang mampu memikul tanggung jawabnya dengan baik. Pegawai juga memiliki kekuatan karakter yang diperlukan untuk secara konsisten bekerja secara etikal. Pegawai memiliki aspirasi yang ingin diwujudkan, tetapi pada saat yang sama pegawai juga memiliki tekad untuk menjaga agar aspirasinya sejalan dengan kepentingan bersama.

Pemimpin transformasional biasanya bersikap proaktif dalam berbagai hal. Bukan hanya ingin memaksimalkan kinerja, melainkan juga mengembangkan anggota. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan individual seperti juga pemimpin yang mempengaruhi pengikutnya dengan otoritasnya untuk memberi imbalan secara kontinjen. Bedanya, pemimpin transformasional tidak sekedar puas memenuhi kebutuhan itu, pimpinan juga membantu anggota berkembang menjadi dewasa dengan menyadarkan anggota akan adanya kebutuhan dari orde yang lebih tinggi yang juga perlu dipenuhi, seperti harga diri, aktualisasi diri, dan akseptabilitas sosialnya.

Pemimpin perlu menghargai kebutuhan anggota dari orde yang lebih tinggi dan melayani anggota sebaik-baiknya agar anggota dapat memenuhi kebutuhan itu sendiri dengan baik. Pemimpin juga perlu berupaya menyadarkan dan mencerahkan anggota bahwa pemenuhan kebutuhan dari orde yang lebih tinggi hanya dapat terwujud dengan sebaik-baiknya jika para anggota mau mengerahkan potensi dan kapabilitas terbaiknya serta kebajikannya demi kepentingan orang lain. Ini berarti, pemimpin yang transformasional akan membantu anggota untuk berkembang dan menjadi dewasa dengan menunjukkan makna dari pelayanan. Melalui pelayanannya yang tulus, pemimpin transformasional bukan hanya membantu anggota lain

berkembang menjadi pemimpin dilingkungan kerjanya, melainkan juga sekaligus mengembangkan perusahaan.

Seseorang hanya dapat diakui sebagai pemimpin transformasional apabila dia juga menjadi pemimpin yang 'temungkul', yaitu pemimpin yang tidak menonjolkan diri. Pelayanan yang diberikan oleh orang yang merasa dirinya lebih kompeten atau memiliki posisi lebih tinggi dari orang yang dilayani, biasanya tidak efektif karena pelayanan itu akan diragukan ketulusannya. Para pemimpin perlu diingatkan bahwa untuk menjadi transformasional diperlukan juga ketulusan sejati. Pertimbangan transaksional, seperti pemberian imbalan secara kontinjen, seringkali dianggap sebagai transformasional karena sudah mampu memberi kepuasan materiil kepada anggota. Akan tetapi, untuk benar-benar menjadi transformasional, pemimpin perlu juga membantu dengan tulus memenuhi kebutuhan anggota yang memiliki orde lebih tinggi, yang berupa kebutuhan psikologis yang tidak mudah memiliki wujud materiil.

Praktek kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari empat perilakunya yaitu : idealisasi pengaruh (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan Konsiderasi individual (*individualized consideration*). Avolio dan Bass (1992) menyebut ini sebagai perilaku 4-I yang perlu dikembangkan pemimpin transformasional. Praktek inilah yang dipakai penulis dalam penelitian ini.

Lebih jelasnya keempat dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional yang dipaparan oleh Avolio dan Bass (1992) dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Idealisasi Pengaruh (*idealized influence*)

Salah satu ciri lain dari seorang pemimpin yang transformasional adalah kemampuannya untuk mempengaruhi pegawai bukan dengan memanfaatkan kekuasaan yang bersumber dari kedudukannya diperusahaan atau sumber daya yang dikuasainya, melainkan justru dengan memanfaatkan kelebihan intelektualnya, gagasan yang lebih orisinal dan kemampuannya untuk menunjukkan kepada semua anggota betapa pentingnya kontribusi semua anggota secara individual maupun kolektif, untuk mewujudkan cita-cita yang telah disepakati bersama. Pemimpin seperti ini mampu membangun citra ideal dari gagasan dan tujuan usaha sedemikian sehingga gagasan dan tujuan itu dapat diterima pihak lain dengan tulus. Pemimpin dapat membangun kepercayaan anggota pada misi yang diemban bersama. Kepercayaan ini terbangun karena pegawai melihat pimpinan berhasil berkontribusi secara nyata, mewujudkan hasil yang dicita-citakan sehingga pegawai juga ingin menjadi bagian dari keberhasilan itu. Secara tidak langsung pemimpin dijadikan panutan oleh pegawainya.

Keberhasilan seorang pemimpin untuk menunjukkan kepada pegawai bahwa anggota dapat mencapai tujuan yang semula tidak terbayangkan akan dapat diwujudkan, akan menimbulkan penghargaan pegawai kepada pemimpin. Hal ini juga meningkatkan rasa kompeten (*self-efficacy*) pegawai bahwa semuanya juga bisa mencapai hasil yang melebihi ekspektasi. Bangkitnya rasa kompeten akan mendorong anggota untuk memunculkan seluruh kebijakan dan kapabilitasnya. Pemimpin seperti ini telah melakukan transformasi terhadap anggotanya dari sekedar pekerjaan yang biasa menjadi

orang yang bersemangat untuk menunjukkan usaha dan kerja terbaiknya; pemimpin ini juga dapat dianggap mendewasakan anggota karena anggota bukan hanya lebih mampu memecahkan berbagai persoalan yang dihadapinya, melainkan juga makin menunjukkan kearifannya dalam penanganan permasalahan itu. Kearifan ini ditandai oleh kemampuan melihat makna dibelakang fenomena yang dihadapinya maupun oleh kesediaannya mendengar dan mengakomodasikan pendapat dan gagasan orang lain secara tulus.

Perilaku pemimpin yang ideal adalah yang menunjukkan kearifannya yang ditandai oleh kemampuannya "melihat yang tidak terlihat, mendengar yang tidak terdengar". Hal ini antara lain ditunjukkan oleh kemampuannya untuk memaknakan angka-angka yang biasa digunakan didalam kegiatan produksi dan transaksi sedemikian sehingga moral dan idealisme yang melandasi angka-angka itu dapat dimunculkan. Misalnya, jika semula angka-angka sasaran produksi digunakan sebagai alasan untuk mempengaruhi pegawai agar mau berperilaku sesuai harapan pemimpin, kini anggota perusahaan akan berperilaku seperti yang diharapkan karena pemimpinnya berhasil menyadarkan anggota, apa yang menjadi konsekuensi dari pencapaian sasaran produksi itu bagi anggota maupun pemangku kepentingan yang lain. Seorang pemimpin yang memiliki idealisme tampak dari membuat visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan, memiliki cita-cita membangun organisasi, dan pengaruh menggerakkan individu.

Jadi, perilaku idealisasi pengaruh adalah perilaku pemimpin untuk "menghaluskan" pengaruh kekuasaan yang kasar dan memaksa (*enforcing raw*

power) menjadi pengaruh yang membangkitkan idealisme pengikut sehingga anggota sadar dan yakin bahwasanya apa yang diharapkan dari anggota adalah sesuatu yang dapat direalisasikan. Perilaku pemimpin ini, apabila dijalankan secara konsisten akan memunculkan aura kearifan dari pemimpin. Perilaku seperti ini dapat membangkitkan semangat anggota untuk memanfaatkan kapabilitas dan kebajikannya demi kemajuan dan kesejahteraan bersama.

Perilaku kepemimpinan transformasional inilah yang selama ini telah terbukti berhasil menumbuhkan iklim kerja intelektual yang ramah dan sekaligus etikal. Para pemimpin transformasional juga menjadi pelopor perubahan, artinya pemimpin mampu mengajak para anggota perusahaan untuk menyikapi perubahan kontekstual dan internal yang dihadapi perusahaan secara positif dan proaktif. Pemimpin seperti ini dapat menjadikan tantangan perubahan sebagai pendorong kemajuan dan sumber inspirasi bagi kerja yang cerdas, arif, dan sinergistik.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendewasakan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mengembangkan anggota menjadi pemimpin transformasional dilingkungannya masing-masing. Jika sekiranya pola kepemimpinan transformasional sudah diterapkan dengan berhasil, langkah selanjutnya yang juga perlu dijalankan adalah menjaga agar kebijakan dan kapabilitas yang sudah dimunculkan oleh para pegawai itu terarah dengan baik dan tidak dikerahkan secara acak. Dengan adanya pemimpin yang transformasional maka terbentuk para pengikut yang mau diarahkan demi tujuan organisasi.

b. Inspirasional (*inspirational*)

Kepemimpinan yang inspirasional atau seringkali disebut sebagai kepemimpinan yang kharismatis, baru akhir-akhir ini dipelajari dengan seksama, karena selama ini kharisma sering dipandang sebagai suatu sifat khusus atau gift yang hanya dimiliki orang-orang tertentu. Dengan demikian, orang sering menafsirkan potensi seseorang untuk menjadi inspirasional sebagai sesuatu yang tidak dapat dikembangkan atau diubah. Sebagai akibatnya, orang lebih banyak berbicara mengenai perilaku pemimpin yang lebih konkret seperti mengajak orang lain berpartisipasi didalam suatu kerja sama, dan cenderung mengabaikan bagaimana pemimpin dapat memberi inspirasi kepada pengikutnya.

Pelaku juga cenderung membahas isu kharisma dan inspirasi sebagai permasalahan pucuk pimpinan (CEO) organisasi atau perusahaan saja, bukan isu yang perlu dihadapi pemimpin pada semua tingkatan organisasi. Memang, tidak dapat disangkal bahwa isu menumbuhkan motivasi inspirasional ini lebih terlihat nyata dilingkungan pucuk pemimpin organisasi, meskipun dewasa ini orang tidak dapat mengingkari pemimpin pada tingkatan yang lebih bawah juga dapat membangkitkan inspirasi diantara orang-orang disekitarnya (Avolio, Waldman, dan Yanmarino, 1991).

Pengamatan yang dilakukan dilingkungan perusahaan dan organisasi di Indonesia didapatkan bahwa prestasi pribadi, perilaku yang berani dan bertanggung jawab, kesediaan berkorban bagi orang lain, serta kemampuan komunikasi yang baik, seringkali dapat menjadi sumber inspirasi bagi orang lain. Pemimpin juga dapat memberi inspirasi dan membangkitkan semangat

anggotanya dengan menunjukkan bahwa dia adalah pekerja keras dan cerdas. Biasanya perilaku inspirasional ini dilihat orang lain pada waktu pelakunya terlibat dalam kegiatan yang menunjukkan kepedulian kepada orang lain atau pada waktu sedang menstimulasi orang lain secara intelektual. Sayangnya, karisma dan inspirasi yang ditunjukkan pemimpin sering menjadikan pengikut merasa kecil dan tidak berdaya. Inilah pengaruh karisma dan inspirasi yang perlu dicegah.

Pemimpin yang transformasional biasanya mampu membangun motivasi kerja para anggota perusahaan bukan dengan cara memberi imbalan kepada anggota, melainkan sebaliknya dengan cara menumbuhkan inspirasi kepada anggota bahwa apa yang di lakukan itu sangat berharga dan selaras dengan kepentingan semua pihak terkait. Pemimpin yang transformasional mampu membangkitkan motivasi internal anggota untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Pegawai bisa timbul etos kerjanya karena merasa terpanggil untuk memunculkan potensi insani yang terbaik untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama yang inspiratif. Perilaku kerja dijalankan secara sukarela karena pelaku yakin bahwa perilaku itu memang bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi setiap individu. Jadi, perilaku motivasi inspirasional dari pemimpin menjadikan para anggota perusahaan menyadari bahwa perilaku kerja anggota bermakna dan dapat memberi manfaat yang maksimal bagi pegawai sendiri maupun bagi kelompok dan perusahaan.

Pemimpin yang inspirasional adalah bagaikan virus yang dapat cepat menyebarkan pengaruh diantara pengikutnya. Pemimpin seperti ini dapat dengan cepat membentuk suasana ditempat kerja. Apabila pemimpin yang

inspirasi membawa peran dan sikap yang positif serta perilaku yang akrab, luwes, dan terbuka, dia dapat dengan cepat mengusir rasa takut diantara anggota komunitas kerja. Didalam situasi seperti ini, pegawai dibangkitkan daya inovasi dan kreativitasnya.

Sebaliknya, karisma pemimpin juga dapat menimbulkan ketertutupan mental diantara pegawai. Keadaan ini juga dapat dengan cepat menyebar dan menimbulkan regimentasi yang mudah sekali digerakkan ke arah yang destruktif. Oleh karena itu, perilaku motivasi inspirasional ini perlu dijaga agar dilandasi oleh itikad baik, kepedulian kepada orang lain yang tulus, dan sikap kebersamaan yang inklusif.

c. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Yang perlu dimunculkan pemimpin adalah karisma dan inspirasi yang positif yang dapat menyebabkan orang yang terinspirasi justru menjadi makin percaya diri, merasa diri dan kontribusinya bermakna, serta mau menunjukkan kepada sang pemimpin rasa kompetennya dalam menangani tugas-tugasnya secara mandiri dan bertanggung jawab. Untuk itu, pemimpin yang inspirasional perlu juga menjadi simbol dari sukses dan keberhasilan bagi pengikutnya. (Bass, 1985a). Seorang pemimpin yang memiliki inspirasi dapat dipahami dari mengkomunikasikan harapan tinggi, menjadi inspirator lembaga, mendorong atau menyemangati, memberi kesempatan pegawai berpendapat, memberikan rangsangan kepada pegawai untuk berkarya.

Perilaku pemimpin stimulasi intelektual dirasakan oleh para anggota perusahaan sebagai suatu dorongan untuk menyikapi segala perbedaan (kepentingan, pendapat, gagasan, potensi, kompetensi dan wawasan) dengan arif, mempertanyakan kembali kondisi perusahaan dan mencari solusi yang dapat diterima oleh sebanyak mungkin anggota. Artinya, pemimpin transformasional akan menstimulasi pegawai untuk berdialog dengan mengadakan olah intelektual secara berkelanjutan, bersikap terbuka satu terhadap yang lain, serta menumbuhkan rasa saling percaya dan saling membutuhkan diantara sesama anggota.

Hal ini mengakibatkan pegawai mampu melihat komplementaritas dan membangun konsensus sinergistik dari berbagai perbedaan yang ada. Adapun indikator stimulasi individual ini adalah menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, memberikan inovasi-inovasi, memberikan analogi sederhana agar mudah dipahami, menyederhanakan penyampaian maksud

pimpinan dan mendorong tingkat intelektualitas. Untuk menjalankan peran kepemimpinan transformasional dengan baik, pemimpin perlu menunjukkan kepada pengikutnya mengapa dan bagaimana anggota dapat mengubah cara memandang sesama pegawai, cara berpikir mengenai permasalahan hubungan insani maupun persoalan teknik dan bagaimana pegawai dapat mengkaji ulang sikap dan tindakan.

d. Konsiderasi Individual (*individualized consideration*)

Dalam menghadapi komunitas kerjanya, pemimpin yang transformational pertama-tama akan berusaha memahami status, posisi, harapan para pegawai dengan baik. Pemimpin tidak saja memikirkan bagaimana mempekerjakan anggotanya secara bertanggung jawab, tetapi juga peduli dengan harapan, kebutuhan dan aspirasi pengembangannya. Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai pribadi yang utuh dan bukan sekedar sebagai sumber daya perusahaan yang dapat dicampakkan begitu saja jika tidak dibutuhkan lagi.

Pemimpin memberikan perhatian yang bersifat pribadi kepada anggota perusahaan yang dipimpinnya, terutama jika anggota menghadapi permasalahan ditempat kerja dan bahkan sampai batas tertentu juga jika anggotanya menghadapi masalah yang bersifat pribadi dengan cara memberikan perhatian individu dengan cara-cara baru melayani sebagai mentor, menyediakan sarana kerja individu, melayani secara pribadi dan memberikan pelatihan kepada pegawai.

Pegawai dibebaskan dari rasa frustrasi dengan pendekatan yang bersifat pribadi seperti ini sehingga anggota mampu dan bersedia untuk bekerjasama

dengan dirinya maupun dengan pegawai yang lain. Pemimpin juga lebih menekankan kerja sama antar pegawai daripada mengembangkan kompetisi diantara pegawai. Kepedulian pribadi akan membuka hati dan mencairkan kebekuan hati pegawai sehingga dengan demikian pegawai menjadi lebih terbuka dan mau berpartisipasi penuh didalam proses penciptaan nilai.

Untuk menunjukkan kepedulian secara pribadi, pemimpin transformasional perlu memperhatikan kebutuhan dan harapan anggota secara individual karena setiap pegawai adalah individu yang unik. Pemimpin mendengarkan dengan seksama permasalahan setiap individu anggota dan pada saat yang sama membangun kepercayaan diri individu tersebut. Kegiatan pemimpin yang seperti ini biasanya dikenal juga dengan istilah mentoring.

Konsiderasi individual juga dapat dilakukan dengan membela kepentingan dan gagasan anggota dihadapan pihak lain, selama hal itu masih sejalan dengan misi unit atau perusahaan. Pemimpin transformasional juga akan mengusahakan agar beban kerja yang ditanggung seseorang anggota tidak menjadi berlebihan (Alvolio, Waldinan dan Yanmariono, 1991). Meskipun demikian, pemimpin transformasional juga perlu dengan sadar mencegah jangan sampai kepeduliannya yang tinggi berkembang menjadi patronase yang menimbulkan ketergantungan yang berlebihan dari anggota kepadanya.

Pemimpin transformasional adalah orang yang mampu 'memanusiakan' anggota perusahaan/organisasi, sehingga pegawai makin tumbuh harga dirinya. Pemimpin seperti ini akan memperlakukan anggota perusahaan sebagai insan yang terhormat dan dewasa. Hal ini perlu diperkuat dengan cara menjalin hubungan yang akrab dan informal dengan anggota. Pemimpin

transformatif biasanya dapat menjadi lebih efektif apabila dia dapat mengenal secara pribadi masing-masing anggota.

Pemimpin transformatif seyogyanya tidak membatasi hubungannya dengan pegawai pada hal-hal yang bersangkutan dengan kerja saja, tetapi juga memperkayanya dengan menunjukkan kepedulian pada kesejahteraan sosial ekonomi dari keluarga pegawai. Misalnya, pemimpin transformatif dapat berbincang dengan pegawai mengenai sekolah anak-anaknya. Apabila semua ini dijalankan dengan tulus, pegawai akan merasa lebih terdorong untuk meningkatkan kualitas partisipasinya dan bersedia memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya. Perilaku pemimpin ini akan banyak berkontribusi pada pengembangan rasa saling percaya dan saling menghargai ditempat kerja.

2. Hubungan Kerja

Pada dasarnya, hubungan kerja yaitu hubungan antara pekerja dan pengusaha, terjadi setelah diadakan perjanjian oleh pekerja dengan pengusaha, di mana pekerja menyatakan kesanggupannya untuk bekerja pada pengusaha dengan menerima upah dan di mana pengusaha menyatakan kesanggupannya untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah. Perjanjian yang sedemikian itu disebut perjanjian kerja. Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa hubungan kerja sebagai bentuk hubungan hukum lahir atau tercipta setelah adanya perjanjian kerja antara pekerja dengan pengusaha. Hubungan kerja terjadi setelah adanya kesepakatan antara si pemberi kerja/pengusaha dan si penerima kerja/pegawai.

a. Definisi Hubungan Kerja

Hubungan kerja yaitu hubungan antara pekerja dan pengusaha, terjadi setelah diadakan perjanjian oleh pekerja dengan pengusaha, dimana pekerja menyatakan kesanggupannya untuk bekerja pada pengusaha dengan menerima upah dan dimana pengusaha menyatakan kesanggupannya untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah. Widodo dan Judiantoro (1992) mendefinisikan hubungan kerja adalah kegiatan-kegiatan pengarahannya tenaga/jasa seseorang secara teratur demi kepentingan orang lain yang memerintahnya (pengusaha/majikan) sesuai dengan perjanjian kerja yang telah disepakati.

Selanjutnya Alowir (1996), mengemukakan bahwa pengertian hubungan kerja adalah hubungan yang terjalin antara pengusaha dan pekerja yang timbul dari perjanjian yang diadakan untuk jangka waktu tertentu maupun tidak tertentu. Lebih jauh dapat dijelaskan bahwa, hubungan kerja dalam arti sempit adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam situasi kerja dan dalam arti luas adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain menuju pada satu situasi kerja yang memotivasikan mereka untuk bekerjasama secara produktif dengan perasaan puas, baik ekonomi, psikologi dan sosial didalam mencapai tujuan organisasi (Siagian, 2000).

Menurut Judiantoro (1992), hubungan kerja adalah kegiatan-kegiatan pengarahannya tenaga/jasa seseorang secara teratur demi kepentingan orang lain yang memerintahnya (pengusaha/majikan) sesuai dengan perjanjian kerja yang telah disepakati. Selanjutnya Tjepi (1996) mengemukakan bahwa pengertian hubungan kerja adalah hubungan yang terjalin antara pengusaha dan pekerja

yang timbul dari perjanjian yang diadakan untuk jangka waktu tertentu maupun tidak tertentu yang meliputi hal-hal berikut.

- 1) Hubungan kerja pada dasarnya meliputi hal-hal mengenai:
Pembuatan Perjanjian Kerja (merupakan titik tolak adanya suatu hubungan kerja)
- 2) Kewajiban pekerja (yaitu melakukan pekerjaan, sekaligus merupakan hak dari pengusaha atas pekerjaan tersebut)
- 3) Kewajiban pengusaha (yaitu membayar upah kepada pekerja, sekaligus merupakan hak dari si pekerja atas upah)
- 4) Berakhirnya hubungan kerja
- 5) Cara penyelesaian perselisihan antara pihak-pihak yang bersangkutan

Soepomo (1991) menyatakan bahwa Hubungan-kerja terjadi setelah adanya perjanjian kerja antara buruh dan majikan yaitu suatu perjanjian di mana pihak kesatu, buruh, mengikatkan diri untuk bekerja dengan menerima upah pada pihak lainnya, majikan, yang mengikatkan diri untuk mempekerjakan buruh itu dengan membayar upah pada pihak lainnya.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh/pegawai berdasarkan perjanjian kerja. Dengan demikian, hubungan kerja tersebut adalah merupakan sesuatu yang abstrak, sedangkan perjanjian kerja adalah sesuatu yang konkrit, nyata. Dengan adanya perjanjian kerja, maka akan lahir perikatan. Dengan perkataan lain, perikatan yang lahir karena adanya perjanjian kerja inilah yang merupakan hubungan kerja. Hubungan kerja yang baik harus memberi keuntungan kepada kedua belah.

b. Perjanjian Kerja

Perjanjian kerja menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 angka 14 adalah suatu perjanjian antara pekerja dan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja hak dan kewajiban kedua belah pihak. Perjanjian kerja pada dasarnya harus memuat pula ketentuan-ketentuan yang berkenaan dengan hubungan kerja itu, yaitu hak dan kewajiban buruh serta hak dan kewajiban majikan.

Subekti (1977:63) menyatakan bahwa perjanjian kerja adalah perjanjian antara seorang buruh dengan majikan, perjanjian mana ditandai oleh ciri-ciri adanya suatu upah atau gaji tertentu yang diperjanjikan dan adanya suatu hubungan di peratas (bahasa Belanda "*dierstverhanding*") yaitu suatu hubungan berdasarkan mana pihak yang satu (majikan) berhak memberikan perintah-perintah yang harus ditaati oleh pihak yang lain (buruh).

Perjanjian kerja yang didasarkan pada pengertian Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan tidak disebutkan bentuk perjanjiannya tertulis atau lisan; demikian juga mengenai jangka waktunya ditentukan atau tidak sebagaimana sebelumnya diatur dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan. Bagi perjanjian kerja tidak dimintakan bentuk yang tertentu. Jadi dapat dilakukan secara lisan, dengan surat pengangkatan oleh pihak pengusaha atau secara tertulis, yaitu surat perjanjian yang ditandatangani oleh kedua belah pihak. Undang-undang hanya menetapkan bahwa jika perjanjian diadakan secara tertulis, biaya surat dan biaya tambahan lainnya harus dipikul oleh pengusaha. Apalagi perjanjian yang diadakan secara lisan, perjanjian yang dibuat tertulispun biasanya diadakan

dengan singkat sekali, tidak memuat semua hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Sebagai bagian dari perjanjian pada umumnya, maka perjanjian kerja harus memenuhi syarat sahnya perjanjian sebagaimana diatur dalam pasal 1320 Kitab Undang-undang Hukum Perdata (KUH Per). Ketentuan ini juga tertuang dalam pasal 52 ayat 1 Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menyebutkan bahwa perjanjian kerja dibuat atas dasar:

- 1) Kesepakatan kedua belah pihak;
- 2) Kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum;
- 3) Adanya pekerjaan yang dijanjikan;
- 4) Pekerjaan yang dijanjikan tidak boleh bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan, dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kesepakatan kedua belah pihak yang lazim disebut kesepakatan bagi yang mengikatkan dirinya maksudnya bahwa pihak-pihak yang mengadakan perjanjian kerja harus setuju atau sepakat, setia-sekata mengenai hal-hal yang diperjanjikan. Apa yang dikehendaki pihak yang satu dikehendaki pihak yang lain. Pihak pekerja menerima pekerjaan yang ditawarkan, dan pihak pengusaha menerima pekerja tersebut untuk dipekerjakan.

Kemampuan atau kecakapan kedua belah pihak yang membuat perjanjian maksudnya pihak pekerja maupun pengusaha cakap membuat perjanjian. Seseorang dipandang cakap membuat perjanjian jika yang bersangkutan telah cukup umur. Ketentuan hukum ketenagakerjaan memberikan batasan umur minimal 18 tahun (Pasal 1 angka 26 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003

tentang Ketenagakerjaan). Selain itu seseorang dikatakan cakap membuat perjanjian jika orang tersebut tidak terganggu jiwanya atau waras.

Adanya pekerjaan yang diperjanjikan, dalam istilah pasal 1320 KUH Per adalah hal tertentu. Pekerjaan yang diperjanjikan merupakan obyek dari perjanjian kerja antar pekerja dengan pengusaha, yang akibat hukumnya melahirkan hak dan kewajiban para pihak. Obyek perjanjian (pekerjaan) harus halal yakni tidak boleh bertentangan dengan undang-undang, ketertiban umum, dan kesusilaan. Jenis pekerjaan yang diperjanjikan merupakan salah satu unsur perjanjian kerja yang harus disebutkan secara jelas.

Keempat syarat tersebut bersifat kumulatif artinya harus dipenuhi semuanya baru dapat dikatakan bahwa perjanjian tersebut sah. Syarat kemauan bebas kedua belah pihak dan kemampuan atau kecakapan kedua belah pihak dalam membuat perjanjian dalam hukum perdata disebut sebagai syarat subyektif karena menyangkut mengenai orang yang membuat perjanjian, sedangkan syarat adanya pekerjaan yang diperjanjikan dan pekerjaan yang diperjanjikan harus halal disebut sebagai syarat obyektif karena menyangkut obyek perjanjian.

Jika syarat obyektif tidak dipenuhi, maka perjanjian itu batal demi hukum artinya dari semula perjanjian tersebut dianggap tidak pernah ada. Jika yang tidak dipenuhi syarat subyektif, maka akibat hukum dari perjanjian tersebut dapat dibatalkan, pihak yang tidak memberikan persetujuan secara tidak bebas, demikian juga oleh orang tua/wali atau pengampu bagi orang yang tidak cakap membuat perjanjian dapat meminta pembatalan perjanjian itu

kepada hakim. Dengan demikian perjanjian tersebut mempunyai kekuatan hukum selama belum dibatalkan oleh hakim.

c. Unsur-unsur Dalam Suatu Perjanjian Kerja

Dalam suatu perjanjian kerja ada beberapa unsur yang harus dimiliki.

Menurut Judiantoro (1992) unsur-unsur perjanjian kerja tersebut meliputi hal-hal berikut ini.

1) Adanya unsur *work* atau pekerjaan

Dalam suatu perjanjian kerja harus ada pekerjaan yang diperjanjikan (obyek perjanjian), pekerjaan tersebut haruslah dilakukan sendiri oleh pekerja, hanya dengan seizin pengusaha dapat menyuruh orang lain. Hal ini dijelaskan dalam Kitab Undang-Undang Hukum Perdata pasal 1603a yang berbunyi: "Buruh wajib melakukan sendiri pekerjaannya; hanya dengan seizin majikan ia dapat menyuruh orang ketiga menggantikannya". Sifat pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja itu sangat pribadi karena bersangkutan dengan ketrampilan atau keahliannya, maka menurut hukum jika pekerja meninggal dunia maka perjanjian kerja tersebut putus demi hukum.

2) Adanya unsur perintah

Manifestasi dari pekerjaan yang diberikan kepada pekerja oleh pengusaha adalah pekerja yang bersangkutan harus tunduk pada perintah pengusaha untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diperjanjikan. Di sinilah perbedaan hubungan kerja dengan hubungan lainnya, misalnya hubungan antara dokter dengan pasien, pengacara dengan klien. Hubungan tersebut merupakan hubungan kerja karena dokter, pengacara tidak tunduk pada perintah pasien atau klien.

3) Adanya upah

Upah memegang peranan penting dalam hubungan kerja (perjanjian kerja), bahkan dapat dikatakan bahwa tujuan utama seorang pekerja bekerja pada pengusaha adalah untuk memperoleh upah. Sehingga jika tidak ada unsur upah, maka suatu hubungan tersebut bukan merupakan hubungan kerja. Seperti seorang narapidana yang diharuskan untuk melakukan pekerjaan tertentu, seorang mahasiswa perhotelan yang sedang melakukan praktik lapangan di hotel.

4) Waktu Tertentu

Yang hendak ditunjuk oleh perkataan waktu tertentu sebagai unsur yang harus ada dalam perjanjian kerja adalah bahwa hubungan kerja antara pengusaha dan pekerja tidak berlangsung terus-menerus atau abadi. Jadi bukan waktu tertentu yang dikaitkan dengan lamanya hubungan kerja antara pengusaha dengan pekerja. Waktu tertentu tersebut dapat ditetapkan

dalam perjanjian kerja, dapat pula tidak ditetapkan. Di samping itu, waktu tertentu tersebut, meskipun tidak ditetapkan dalam perjanjian kerja mungkin pula didasarkan pada peraturan perundang-undangan atau kebiasaan.

d. Jenis Hubungan Kerja

Sesuai dengan kondisi dan sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu yang berbeda, jenis jenis pekerjaan dapat dibedakan dalam 2 bentuk, yakni: pertama, pekerjaan yang dilakukan secara berulang atau pekerjaan yang dilakukan secara terus menerus dalam jangka waktu yang tidak tertentu, dan kedua, pekerjaan yang menurut sifat dan jenis serta tuntutan kegiatannya perlu dilakukan dalam jangka waktu tertentu yang relative pendek. Pekerjaan seperti (jenis yang terakhir itu dapat dikelola sendiri atau diborongkan kepada orang lain, kelompok atau unit usaha lain. Berdasarkan hal tersebut di atas, terdapat 2 macam hubungan kerja yakni :

- 1) Hubungan Kerja berdasarkan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)*, PKWT ini dapat didasarkan atas, jangka waktu tertentu atau selesainya suatu (paket) pekerjaan tertentu.
- 2) Hubungan Kerja berdasarkan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT). Kedua jenis hubungan kerja ini akan dibahas pada bagian berikutnya

Jangka waktu perjanjian kerja dapat dibuat untuk waktu tertentu bagi hubungan kerja yang dibatasi jangka waktu berlakunya, dan waktu tidak tertentu bagi hubungan kerja yang tidak dibatasi jangka waktu berlakunya atau selesainya pekerjaan tertentu. Perjanjian kerja yang dibuat untuk waktu tertentu lazimnya disebut dengan perjanjian kerja kontrak atau perjanjian kerja

tidak tetap. Status pekerjaanya adalah pekerja tidak tetap atau pekerja kontrak. Sedangkan untuk perjanjian kerja yang dibuat untuk waktu tidak tertentu biasanya disebut dengan perjanjian kerja tetap dan status pekerjaanya adalah pekerja tetap.

Perjanjian kerja yang dibuat untuk waktu tertentu harus dibuat secara tertulis (Pasal 57 Ayat (1) Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan). Ketentuan ini dimaksudkan untuk lebih menjamin atau menjaga hal-hal yang tidak diinginkan sehubungan dengan berakhirnya kontrak kerja. Perjanjian kerja untuk waktu tertentu tidak boleh mensyaratkan adanya masa percobaan. Dalam Pasal 59 Ayat (1) Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa Perjanjian Kerja untuk waktu tertentu hanya dapat dibuat untuk pekerjaan tertentu yang menurut jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu, yaitu:

- 1) Pekerjaan yang sekali selesai atau yang sementara sifatnya;
- 2) Pekerjaan yang diperkirakan penyelesaiannya dalam waktu yang tidak terlalu lama dan paling lama 3 (tiga) tahun;
- 3) Pekerjaan yang bersifat musiman; atau
- 4) Pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan atau penjajakan.

Berdasarkan ketentuan tersebut, maka jelaslah bahwa perjanjian kerja untuk waktu tertentu tidak dapat diadakan untuk pekerjaan yang bersifat tetap. Perjanjian kerja untuk waktu tertentu PKWT yang didasarkan atas jangka waktu tertentu dapat diadakan untuk paling lama 2 (dua) tahun dan hanya

boleh diperpanjang 1 (satu) kali untuk jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun serta dapat diperbaharui 1 (satu) kali untuk jangka waktu paling lama 2 (dua) tahun. Pengusaha yang bermaksud memperpanjang PKWT tersebut, paling lama 7 (tujuh) hari sebelum PKWT berakhir telah memberitahukan maksudnya secara tertulis kepada pekerja/buruh yang bersangkutan. Pembaruan PKWT hanya dapat diadakan setelah melebihi masa tenggang waktu 30 (tiga puluh) hari berakhirnya PKWT yang lama. Khusus untuk PKWT yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan atau penjurangan tidak dapat dilakukan pembaharuan perjanjian kerja

e. Kewajiban Pekerja dan Pengusaha

Kewajiban adalah suatu prestasi baik berupa benda atau jasa yang harus dilakukan oleh seseorang karena kedudukan atau statusnya. Adapun kewajiban dari pekerja menurut Darwan (1997) adalah sebagai berikut.

- 1) Wajib melakukan prestasi/pekerjaan bagi majikan;
- 2) Wajib mematuhi Peraturan Perusahaan;
- 3) Wajib mematuhi Perjanjian Kerja;
- 4) Wajib mematuhi Perjanjian Perburuhan;
- 5) Wajib menjaga Rahasia Perusahaan;
- 6) Wajib mematuhi peraturan majikan.

Adapun kewajiban pekerja lainnya tercantum dalam ketentuan Pasal 62 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yaitu kewajiban membayar ganti rugi kepada pihak lainnya (pengusaha) sebesar upah pekerja sampai batas waktu berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja apabila mengakhiri hubungan kerja sebelum berakhirnya jangka waktu yang ditetapkan dalam perjanjian kerja waktu tertentu.

Sedangkan kewajiban seorang pengusaha diantaranya adalah sebagai berikut.

1) Kewajiban membayar upah

Dalam hubungan kerja kewajiban utama bagi pengusaha adalah membayar upah kepada pekerjanya secara tepat waktu. (Pasal 88 ayat (1) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan) Ketentuan tentang upah ini telah mengalami perubahan pengaturan ke arah hukum publik. Hal ini terlihat dari campur tangan pemerintah dalam menetapkan besarnya upah minimum yang harus dibayar oleh pengusaha yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 1981 tentang Perlindungan Upah. Mengenai masalah upah juga ditegaskan lebih lanjut dalam Keputusan Gubernur Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 2093 Tahun 2005 tentang Penetapan Upah Minimum Propinsi (UPM) Tahun 2006 di Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta, dimana dijelaskan bahwa upah minimum di propinsi daerah khusus Ibukota Jakarta sebesar Rp. 819.100 perbulan. Dan perusahaan yang telah memberikan upah lebih tinggi dari ketentuan UPM/Upah Minimum Sektoral Propinsi Propinsi DKI Jakarta, dilarang mengurangi/menurunkan upah sesuai dengan ketentuan Pasal 17 Peraturan Menteri Tenaga Kerja RI Nomor: Per-01/Men/1999 tanggal 12 Januari 1999 tentang Upah Minimum.

2) Kewajiban memberikan istirahat/cuti

Pihak pengusaha diwajibkan untuk memberikan istirahat tahunan kepada pekerja secara teratur. Hak atas istirahat ini penting artinya untuk menghilangkan kejenuhan pekerja dalam melakukan pekerjaan. Cuti tahunan yang lamanya 12 hari kerja. Selain itu pekerja/buruh juga berhak atas cuti panjang selama 2 bulan setelah bekerja terus menerus selama 6 tahun pada suatu perusahaan (Pasal 79 ayat (2) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan)

3) Kewajiban menyediakan fasilitas kesejahteraan bagi para pekerja untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja penyediaan fasilitas kesejahteraan dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan pekerja dan ukuran kemampuan perusahaan. (Pasal 100 ayat (1) dan (2) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan)

4) Kewajiban untuk memberitahukan dan menjelaskan isi serta memberikan naskah peraturan perusahaan atau perubahannya kepada pekerja. (Pasal 114 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan)

5) Kewajiban untuk melaksanakan ketentuan waktu kerja. Waktu kerja yang dimaksud meliputi:

- a) 7 (tujuh) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu
- b) 8 (delapan) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu.

f. Bentuk-Bentuk Hubungan Kerja

Hubungan kerja dibagi dalam beberapa bentuk yakni hubungan manusiawi, hubungan seorang atasan (pimpinan) dengan bawahan, hubungan seorang atasan (pimpinan) dengan bawahan dan hubungan teman kerja.

1) Hubungan manusiawi (*human relations*)

Efendi (1992) menjelaskan bahwa pada hakekatnya manusia sebagai makhluk sosial akan selalu mengadakan hubungan dengan manusia lainnya. Hubungan manusia atau hubungan antar manusia merupakan terjemahan dari *human relations* yang tertuju kepada kebahagiaan berdasarkan watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku dan lain-lain aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia. Karena itu, terjemahan yang paling mendekati makna dan maksud *human relations* adalah hubungan manusiawi dan hubungan insani.

Sementara Wursanto, (1990) mengartikan 'hubungan manusiawi (*human relations*) adalah suatu proses interaksi yang terjadi antara seseorang dengan orang lain untuk mendapatkan saling pengertian, kesadaran dan kepuasan psikologis, dan hubungan ini dapat berlangsung dalam segala bidang dan situasi. Dari pengertian hubungan manusiawi menurut Efendi (1992) tersebut, maka indikator hubungan manusiawi bisa diukur melalui pernyataan tingkat kesadaran pegawai bahwa sebagai makhluk sosial akan selalu berhubungan dengan manusia lainnya, merasakan watak, sifat,

perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku sesama rekan kerja baik dan diantara pekerja saling pengertian

2) Hubungan seorang atasan (pimpinan) dengan bawahan

Siagian (2000) memberikan pengertian bahwa setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama secara formal terikat aturan tertentu dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. Sorotan utama dalam hubungan dengan perilaku pimpinan terhadap bawahan menurut Siagian (2000) dapat diukur melalui suasana: (a) Iklim saling percaya mempercayai; (b) Penghargaan terhadap ide bawahan; (c) Memperhitungkan perasaan para bawahan; (d) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para pegawai; (e) Perhatian pada kesejahteraan bawahan; (f) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional; (g) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diper-cayakan kepadanya.

3) Hubungan teman-sekerja

Menurut Efendi (1992) dalam kenyataannya individu-individu tidak bekerja sendirian tetapi berada dalam kelompok. Seluruh pekerjaan dalam organisasi tidak dapat dikerjakan secara sendirian, melainkan dikerjakan secara bersama-sama oleh anggota organisasi. Kerjasama dapat tercipta dengan me-mahami tingkah laku orang lain yaitu menerima orang lain sebagai anggota kelompok dan mengerti kegiatan-ke-giatannya masing-masing sehingga tumbuh berkembang saling membantu dalam memikirkan dan memecahkan sesuatu masalah dalam melakukan kegiatan bersama.

Untuk itu hubungan teman sekerja yang merupakan lingkungan kerja terdekat sangat mempengaruhi situasi kerja dan juga akan mempengaruhi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari pengertian tersebut, maka Effendi (1992) berpendapat bahwa hubungan teman sekerja setidaknya bisa diukur dengan tiga indikator yakni (a) Semua tidak bekerja sendirian tetapi berada dalam kelompok, (b) Kerjasama tercipta dengan memahami tingkah laku orang lain yaitu menerima orang lain sebagai anggota kelompok dan (c) mengerti kegiatan-kegiatannya masing-masing sehingga tumbuh berkembang saling membantu dalam memikirkan dan memecahkan sesuatu masalah dalam melakukan kegiatan bersama.

3. Kepercayaan (*Trust*)

Trust/kepercayaan merupakan faktor fundamenatal dalam membangun masyarakat berbasis kepercayaan (*trust based society*). Tumbuh suburnya *trust* di tengah-tengah masyarakat dimulai dari *intention* dan *integrity* para pemimpinnya. Dengan adanya *trust* maka aktivitas bisnis dan ekonomi, interaksi sosial dan politik akan berjalan dengan cepat, lancar dan *low cost*. Sebaliknya akan terjadi *high cost (economy)*. Jika kita melihat ke ranah masyarakat bangsa kita saat ini sepertinya isu *trust* merupakan hal yang krusial dan relevan untuk didiskusikan. Masalah kepercayaan dapat menimpa siapa saja: individu, institusi bahkan negara. Dengan terkuaknya berbagai kasus yang bernuansa *trust*, kita bisa mempertanyakan sendiri kadar *trust* bangsa kita di mata bangsa-bangsa lain.

Covey (2010) mengemukakan mengenai satu hal yang berlaku bagi setiap individu, tim, keluarga, organisasi, negara, ekonomi dan masyarakat di seluruh dunia, satu hal yang bila tidak ada akan menghancurkan pemerintahan terkuat, bisnis tersukses, pemimpin yang paling berpengaruh, persahabatan terbaik, karakter terkuat bahkan cinta yang paling dalam. Namun di lain pihak, bila hal tersebut dikembangkan dan dipupuk secara berkesinambungan akan menghasilkan sukses dan kejayaan dalam setiap aspek kehidupan. Satu hal itu adalah *trust/kepercayaan*.

Dalam bukunya *Speed of Trust*, Covey (2010) memperkenalkan suatu model, yaitu model 'lima gelombang kepercayaan' yang menggambarkan bagaimana *trust/kepercayaan* bekerja dalam kehidupan kita mulai dari *self trust*, *relationship trust*, *organization trust*, *market trust* dan *societal trust*. Dalam membangun *trust* di setiap gelombang, diperlihatkan prinsip yang mendasarinya, yaitu kredibilitas untuk *self trust*, perilaku yang konsisten untuk *relationship trust*, penyelarasan yang membantu pimpinan dalam membangun struktur, sistem untuk *organizational trust*, reputasi untuk *market trust* dan kontribusi untuk *societal trust*. Dengan memahami lima gelombang tersebut, akan membantu dalam kita melihat, berbicara dan berperilaku yang membangun *trust* dan menjadikan kita pimpinan yang dapat menginspirasi *trust* kepada yang lainnya.

Kemampuan untuk menetapkan, menumbuhkan, memperluas dan menempatkan kepercayaan dengan semua *stakeholders*, yaitu pelanggan, rekanan bisnis, investor dan rekan kerja, adalah kunci kompetensi kepemimpinan di dalam ekonomi global saat ini. Kepercayaan merupakan hal

yang penting karena membantu mengatur kompleksitas, membantu mengembangkan kapasitas aksi, meningkatkan kolaborasi dan meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi. Kunci yang sangat penting dalam membangun kepercayaan yang tinggi dalam organisasi adalah pencapaian hasil, bertindak dengan integritas, dan pendemonstrasian perhatian.

Peningkatan tingkat kepercayaan membutuhkan keseimbangan dari hal-hal penting yang telah tersebut di atas, meskipun ada konflik di antara para pihak dalam organisasi. Tindakan penyeimbangan membutuhkan desain organisasi yang dapat mendukung kepercayaan, baik struktur organisasi maupun budaya tidak formal (Shaw,1997).

a. Definisi Kepercayaan

Banyak ahli yang telah mendefinisikan pengertian *trust* (kepercayaan). Dalam konteks *business to business marketing*, Anderson dan Narus (1990) dalam Rusdin (2007) mendefinisikan kepercayaan sebagai berikut.

“Trust as a belief that another company will perform actions that will result in positive outcomes for the firm while not taking actions that would result in negative outcomes”

Berdasarkan definisi di atas kepercayaan merupakan keyakinan suatu perusahaan terhadap perusahaan lainnya bahwa perusahaan lain tersebut akan memberikan *outcome* yang positif bagi perusahaan.

Sementara itu, Moorman *et al* ,1999 (*dalam* Rusdin, 2007) mengemukakan definisi tentang kepercayaan yang tidak jauh berbeda dengan definisi di atas serta menjelaskan adanya pernyataan antara kedua belah pihak yang terlibat dalam suatu hubungan. Salah satu pihak dianggap berperan sebagai *controlling assets* (memiliki sumber-sumber, pengetahuan) sementara pihak

lainnya menilai bahwa berbagi penggunaan sumber-sumber tersebut dalam suatu ikatan akan memberikan manfaat. Keyakinan pihak yang satu terhadap pihak yang lain akan menimbulkan perilaku interaktif yang akan memperkuat hubungan dan membantu mempertahankan hubungan tersebut. Perilaku tersebut akan meningkatkan lamanya hubungan dengan memperkuat komitmen di dalam hubungan. Pada akhirnya, kepercayaan akan menjadi komponen yang bernilai untuk menciptakan hubungan yang sukses. Kepercayaan tersebut juga mengurangi risiko dalam bermitra dan membangun hubungan jangka panjang serta meningkatkan komitmen dalam berhubungan.

Menurut Hawes *et al*, 1989 dalam Batt (2004) bahwa pada setiap pertukaran potensial, kepercayaan akan menjadi sangat penting di dalam situasi yang penuh resiko dan informasi pembeli yang tidak lengkap. Hal tersebut dikarenakan sebagian besar transaksi penjualan mengandung beberapa tingkat resiko dan ketidakpastian terhadap pembeli potensial. Pada keadaan seperti itu, kepercayaan berperan sebagai sumber informasi yang secara langsung mengurangi rasa ancaman dari informasi yang asimetri dan kondisi yang tidak tentu.

Ganesan, 1994 dalam Batt (2004) mengartikan komponen kepercayaan sebagai kebaikan, karena ini didasarkan pada tingkat dimana perusahaan utama percaya bahwa rekannya memiliki perhatian dan motivasi terhadap hubungan yang dijalin. Rekan yang baik akan mengenyampingkan keuntungan pribadi untuk keuntungan hubungan jangka panjang kedua belah pihak dan tidak akan mengambil tindakan yang akan merugikan perusahaan utama.

Singh dan Sideshmukh dalam Batt (2004) mengatakan kepercayaan sebagai keyakinan bahwa rekan pertukarannya akan bertindak dengan rasa tanggung jawab dan tanpa melukai perusahaan utama.

Kepercayaan (*trust*) menurut Sheth dan Mittal (*dalam* Ciptono,2002) merupakan faktor paling krusial dalam setiap relasi, sekaligus berpengaruh pada komitmen. *Trust* bisa diartikan sebagai kesediaan untuk mengandalkan kemampuan, integritas dan motivasi pihak lain untuk bertindak dalam rangka memuaskan kebutuhan dan kepentingan seseorang sebagaimana disepakati bersama secara implisit maupun eksplisit.

Ganesan dalam Rusdin 2007) juga mempelajari mengenai upaya membangun kepercayaan antara pemasok dengan pembeli dalam satu saluran distribusi. Pengaruh dari reputasi, kepuasan di masa lalu, pengalaman dengan mitra dan persepsi tentang investasi pihak lain yang dipergunakan dalam membina hubungan. Hasil studi ini menunjukkan bahwa dari perspektif pembeli reputasi supplier dan investasinya dalam membina hubungan tersebut merupakan hal yang penting dalam membangun kepercayaan. Dari sisi perspektif pemasok bahwa hanya kepuasan di masa lalu yang berpengaruh dalam membentuk kepercayaan pembeli.

Moorman, *et al* (1993) menyelidiki hubungan antara agen riset pemasaran dan kliennya untuk melihat bagaimana upaya membangun kepercayaan dari perspektif klien. Hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan agen dalam menjalankan tugas secara positif mempengaruhi kepercayaan klien terhadap agen. Dalam penelitian Gounaris dan Venetis (2002dalam Rusdin 2004)) dikemukakan bahwa kepercayaan merupakan factor penting dalam menjalin

sumbangan dukungan organisasi bagi prestasi dan kepuasan kerja diharapkan cukup besar adalah keinginan yang wajar dari setiap pegawai untuk meniti karir dengan sebaik-baiknya, yang dalam hal ini diimplementasikan dengan keinginan untuk dapat meraih jabatan yang setinggi-tingginya dalam strata kepegawaian yang ada sebab masih banyak pegawai yang berasumsi bahwa dengan jabatan yang didapat, rejeki juga akan pula didapat. Untuk menciptakan kesejahteraan pegawai maka perlu diciptakan peluang-peluang untuk meningkatkan motivasi dari pegawai yang mendapat dukungan penuh dari perusahaan atau organisasi terkait.

a. Definisi Dukungan Organisasi

Menurut Hutchinson (1997), dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu-organisasi, dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya; maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (pegawai) dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada pegawai bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa *rewards*, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang adil. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat ekstrinsik (material) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya; hingga yang bersifat intrinsik (non material), seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya.

Susskind *et al.*, (2000) berpendapat bahwa dukungan perusahaan dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variable dukungan perusahaan dapat

berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja. Dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Susskind *et al* (2000) terdiri dari 3 item yaitu penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu dan kepedulian perusahaan.

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam *et al.*, 1999).

Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (pegawai). Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh pegawai ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari pegawai atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employees. contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employees. well-being*) (Eisenberger, *et al.* 1986). Tingkat kepercayaan pegawai terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan pegawai-pegawainya secara umum (Allen, 1995; Eisenberg *et al.*, 1986).

Setiap individu (pegawai) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi (Cropanzano *et al.*, 1997), di mana mereka akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan (Randal *et al.*, 1999). Sementara di sisi lain, organisasi tempat mereka berinvestasi (bekerja) dihadapkan pada tekanan lingkungan yang selalu berubah, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja (Becker dan Gerhart, 1996). Untuk itu organisasi akan memberikan *reward* kepada pegawainya yang bekerja sesuai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi.

Dari sudut pandang yang sama, Anthony *et al.* (1998) bahkan mengemukakan bahwa pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya bersandarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa orang memasuki suatu organisasi karena ingin memuaskan kebutuhannya.

Insentif positif merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diperolehnya tanpa menjadi anggota organisasi. Demikian sebaliknya, organisasi akan memberikan penghargaan kepada anggotanya yang berprestasi sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam hubungan tersebut, pegawai mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran (Wayne, *et al.*, 1997). Namun Levinson (1965) menyatakan bahwa pegawai cenderung

memandang tindakan agen organisasi (individu yang terlibat dalam pertukaran) sebagai tindakan organisasi itu sendiri (personifikasi organisasi).

Eisenberger *et al.* (1986) mengemukakan bahwa para pegawai atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi hadiah atas usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan pegawai untuk dipuji dan dihargai. Hal ini merupakan inti dari dukungan organisasional. Menurutnya, dukungan organisasional yang dipersepsikan akan bergantung pada beberapa proses *attributional* yang digunakan untuk menunjukkan komitmen yang dilakukan oleh pihak lain dalam suatu hubungan sosial. Dukungan ini ditentukan oleh frekuensi, keekstriman dan usaha pemberian pujian dan penghargaan serta hadiah lainnya seperti gaji, penilaian, dan penambahan tanggung jawab pekerjaan.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi pegawai terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees. contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees. well-being*).

b. Konsep Dukungan Organisasi

Konsep dukungan organisasional juga telah lama dijelaskan oleh para ilmuwan manajemen dalam literatur-literatur teori keadilan distributif. Teori keadilan distributif menyebutkan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi hasil-hasil organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan distributif berdasarkan hak menurut keadilan atau kewajaran.

Sedangkan teori kewajaran (*equity theory*) juga mengemukakan bahwa penghargaan organisasi harus didistribusikan sesuai tingkat kontribusi individual (Cowherd dan Levine, 1992).

Randall *et all.* (1999), menyatakan bahwa organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerja mereka, memberi kompensasi dengan adil, dan mengikuti kebutuhan pekerjanya. Dukungan organisasional merupakan dasar hubungan pertukaran yang dijelaskan dalam prinsip sosial atau ekonomi (Blau, 1964). Dua cara utama pertukaran sosial, yaitu: (1) pertukaran menyeluruh (global) antara pegawai dan organisasi, dan (2) hubungan antara atasan dan bawahan.

Hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) menyatakan bahwa individu yang diperlakukan dengan baik oleh pihak lain akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan perlakuan baik pula (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Setton *et all.* (1996) menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal baliknya.

Rhoades dan Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa secara psikologis dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi memunculkan tiga hal pada pegawai yaitu: (a). Berdasar pada hukum timbal-balik, menciptakan perasaan berkewajiban untuk peduli pada keselamatan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, (b). Kepedulian, pengakuan, dan rasa hormat organisasi terhadap mereka akan memenuhi kebutuhan sosio-emosional pegawai, sehingga mereka bangga menjadi anggota organisasi dan memasukkan status peran mereka di organisasi sebagai

identitas sosial mereka, dan (c). Memperkuat keyakinan pegawai bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja yang meningkat, dengan kata lain, semakin baik kinerja pegawai semakin besar penghargaan yang diberikan organisasi. Ketiga hal tersebut membawa keuntungan bagi pegawai (misal: meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang positif) dan bagi organisasi (misal: meningkatkan komitmen afektif dan kinerja pegawai serta menurunkan *turnover*).

c. Jenis-jenis Dukungan Organisasi

Menurut Kraimer (2001), ada 2 bentuk dukungan organisasi yaitu dukungan intrinsik dan dukungan ekstrinsik. Dukungan intrinsik terdiri dari: gaji, tunjangan, bonus. Sedangkan dukungan ekstrinsik terdiri dari: perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, dan pengembangan diri. Ada berbagai cara untuk mengukur dukungan tersebut, diantaranya dilakukan dengan cara sebagai berikut.

- 1) Organisasi menghargai kontribusi untuk kesejahteraan pegawai
- 2) Organisasi gagal untuk menghargai upaya ekstra
- 3) Organisasi akan mengabaikan keluhan staf
- 4) Organisasi benar-benar peduli tentang kesejahteraan
- 5) Jika staf melakukan pekerjaan sebaik mungkin, organisasi melihat
- 6) Organisasi peduli tentang kepuasan umum di tempat kerja
- 7) Organisasi menunjukkan perhatian yang sangat sedikit bagi staf
- 8) Organisasi bangga akan prestasi staf di tempat kerja.

5. *Organizational Citizenship Behaviors*

Pengertian *organizational citizenship behavior* sebenarnya adalah rekonseptual dari sifat kewarganegaraan seperti penjelasan filosofi politik (Dyne, *et al.* 1994). Dengan kata lain *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan

kontribusi pada keefektifan organisasi (Smith, *et al.* 1983). Menurut Smith, Organ dan Near (1983) *organizational citizenship behavior* merupakan peran individu dalam tempat kerja melebihi persyaratan dan berdasarkan perjanjian penghargaan prestasi kerja.

Menurut Kats (1964) salah satu dari tiga perilaku yang mendukung keefektifan organisasi adalah *organizational citizenship behavior*. Apabila pegawai merasa diperlakukan organisasi secara baik maka pegawai akan membalas dan meningkatkan kerja melebihi permintaan minimum pekerjaannya dengan membantu yang lain dan organisasi. Sebaliknya jika organisasi memandang tenaga kerja dalam jangka pendek maka pegawai akan membalas dengan hanya melakukan tugasnya saja dan meminimalisasi perilaku *citizenship* (Dyne & Ang, 1998).

a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Bateman dan Organ (1983) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai suatu konsep yang berhubungan dengan budaya organisasi berkenaan pada kontribusi individu di tempat kerja yang melebihi permintaan dan kontrak sebagai prestasi pekerjaan. Dengan kata lain *organizational citizenship behavior* terjadi ketika para anggota organisasi tidak berperilaku sesuai *job descriptions* tetapi menguntungkan organisasi. Menurut teori, organisasi yang efektif mempunyai banyak anggota melakukan sesuatu yang mendukung penyelesaian tugas.

Organizational citizenship behavior dapat didefinisikan sebagai perilaku yang berperan untuk peningkatan dan pemeliharaan sosial dan konteks psikologis yang mendukung pencapaian tugas (Organ, 1997). Oleh karena itu,

terpisah dari tujuan di dalam organisasi melibatkan perilaku yang tidak diperlukan menyangkut pekerjaan, tetapi dilakukan oleh pegawai dalam rangka meningkatkan lingkungan kerja dan mendukung secara tidak langsung efektivitas organisasi (Smith, Organ & Near, 1983).

Organ's (1993) juga mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), dan tidak secara langsung serta eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi, bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, *et al.* 2000).

Menurut Podsakoff, *et al.* (2000), *organizational citizenship behavior* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. Pertama, *organizational citizenship behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Kedua, *organizational citizenship behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Ketiga, *organizational citizenship behavior* dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Keempat, *organizational citizenship behavior* dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan pegawai. Kelima, *organizational citizenship behavior* dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Keenam, *organizational citizenship*

behavior dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM yang handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Ketujuh, *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dan terakhir, *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Dari beberapa defeni diatas, maka dapat disimpulkan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) sebagai perilaku bekerja ekstra yang dilakukan seorang pegawai melebihi pekerjaan rutin yang ditetapkan atau diukur dalam evaluasi. Karena usaha ini dilakukan di luar persyaratan yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan, maka kehadiran mereka tidak dapat dipaksakan. Contoh dari upaya ini termasuk kerjasama dengan teman sebaya, melakukan tugas ekstra tanpa keluhan, ketepatan waktu, suka rela membantu orang lain, menggunakan waktu secara efisien, melestarikan sumber daya alam, berbagi ide dan positif mewakili organisasi

b. Bentuk-bentuk *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Luthans (2002) *organizational citizenship behavior* terdiri dari lima bentuk sebagai berikut.

- 1) *Altruism*, yaitu sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti membantu rekan kerja pada saat mereka kurang sehat.
- 2) *Conscientiousness*, yaitu mengerjakan pekerjaan secara berhati-hati.
- 3) *Civic Virtue*, yaitu secara sukarela membantu program bersama atas nama perusahaan atau untuk kepentingan perusahaan.

- 4) *Sportmanship*, yaitu mengakui kesalahan kepada tim proyek yang akan membawa pada kesuksesan sesuai dengan saran anggota tim.
- 5) *Courtesy*, yaitu bersikap pengertian dan empatik walaupun saat diprovokasi.

Hal ini sesuai dengan Podsakoff, *et al.* (1996) yang mengajukan lima dimensi *organizational citizenship behavior*, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Sedangkan Dyne, *et al.* (1994) mengkonseptualisasikan tiga dimensi *organizational citizenship behavior* yang diadopsi dari literatur-literatur politik klasik dan modern, yaitu *obedience*, *loyalty* dan *participation*.

Perbedaan konseptualisasi terhadap satu konstruk ini menurut Podsakoff, *et al.* (2000), dapat menimbulkan bahaya-bahaya yang cukup serius, di antaranya dapat mengakibatkan pertentangan-pertentangan konotasi konseptual bagi orang-orang yang berbeda. Sementara itu, literatur-literatur *organizational citizenship behavior* mengindikasikan bahwa dimensi-dimensi yang berbeda-beda tersebut pada dasarnya memiliki kesamaan konsep. Dengan kata lain, terjadi pelabelan yang berbeda terhadap dimensi yang sama, sehingga mengakibatkan penggunaan ukuran yang tumpang tindih.

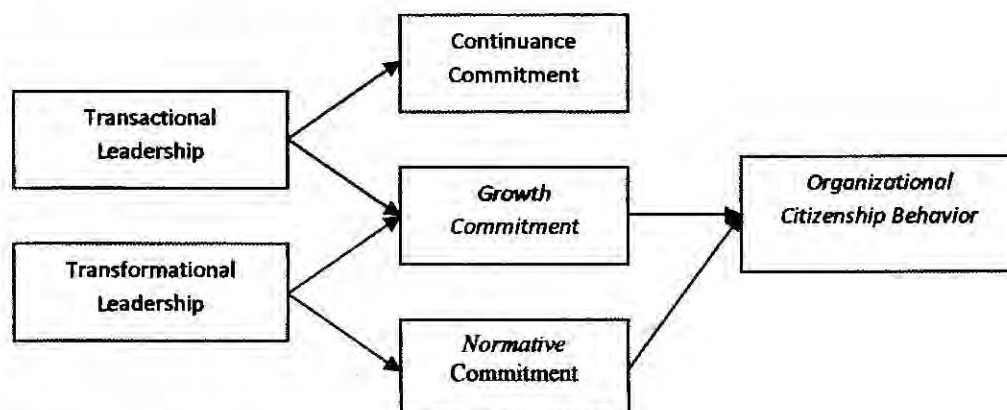
B. Hipotesis Dan Kerangka Berpikir

1. Penelitian Terdahulu

Lagomarsino dan Cardona (2003) dalam studi yang menggunakan sample 116 dokter institusi kesehatan di Uruguay dengan analisis SEM (*Structural Equation Model*) menunjukkan kepemimpinan transaksional berpengaruh meningkatkan *continuance commitment* dan tidak berpengaruh terhadap

growth commitment, tetapi kepemimpinan transformasional berpengaruh meningkatkan *growth commitment* dan *normative commitment*. *Continuance commitment* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, *growth commitment* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dan *normative commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan komitmen organisasi menjadi perantara hubungan antara kepemimpinan dan *organizational citizenship behavior*.

Kerangka pemikiran dalam penelitian Lagomarsino dan Cardona (2003) dapat dijelaskan pada Gambar 2.1 sebagai berikut.



Sumber : Lagomarsino dan Cardona (2003)

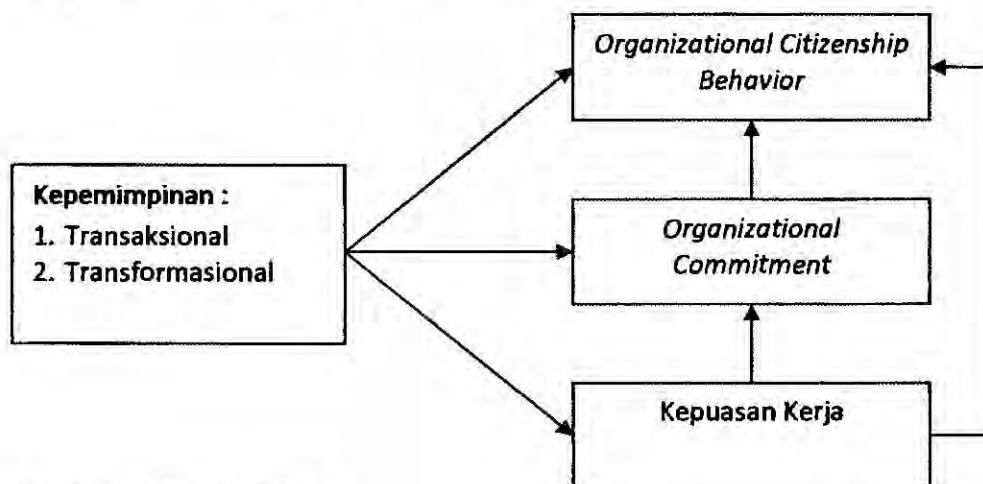
Gambar 2.1

Model Relationship among Leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institution

Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2002) dengan menggunakan metode pengukuran dengan analisis SEM (*Structural Equation Model*) yang merupakan suatu *confirmatory technic* dan survei menggunakan kuisisioner dengan skala *Likert 5 poin*. Penelitian dilakukan terhadap Pegawai

Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Kebumen menunjukkan hasil sebagai berikut.

- a. Terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior*.
- b. Terdapat hubungan yang negatif antara kepemimpinan transaksional dengan *organizational citizenship behavior*.

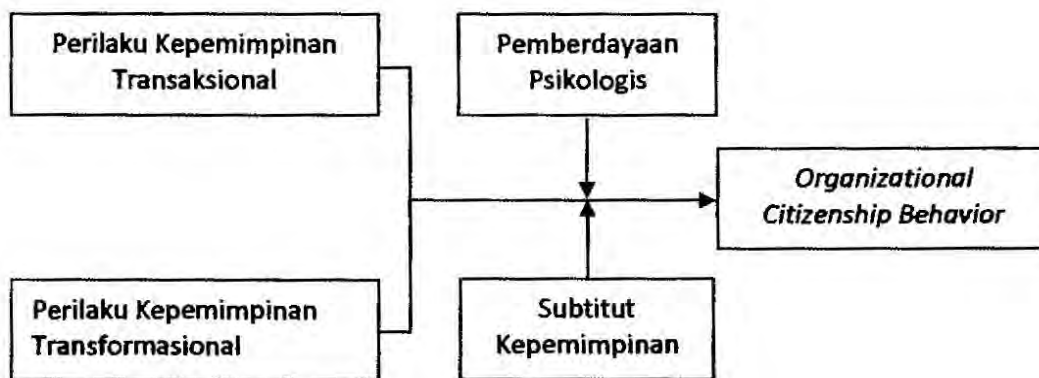


Sumber : Utomo (2002)

Gambar 2.2 Model Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku *Citizenship* (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional (Penelitian Empiris Pada Kabupaten Kebumen)

Penelitian yang dilakukan Artanti (2004) menggunakan sampel 20 manajer level menengah dan 90 pegawai level menengah pada 6 perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Pengukuran variabel-variabel menggunakan kuisioner dengan skala *Likert* 5 poin dan pengujian hipotesis menggunakan *hierarchical regression analysis*. Hasil pengujian regresi secara hirarkial menemukan hasil ketika pertama kali variabel kepemimpinan transaksional dimasukkan, variabel kepemimpinan transaksional tidak mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa variabel

kepemimpinan transaksional tidak dapat menjelaskan *variance* variabel dependen OCB. Namun setelah dimasukkan variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan adanya sedikit peningkatan R^2 secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional secara signifikan memberikan tambahan penjelasan *variance* OCB melebihi kepemimpinan transaksional.



Sumber : Artanti (2004)

Gambar 2.3 Model Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Pemberdayaan Psikologis dan Subtitut Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi

Penelitian yang dilakukan oleh Wanda (2010) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara hubungan kerja terhadap dukungan organisasi. Hubungan kerja dengan perjanjian kerja yang jelas, jam kerja yang jelas dan sistem pemberian upah yang jelas dapat meningkatkan kepuasan kerja ditambah lagi dukungan organisasi akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Apabila perjanjian kerja yang dibuat oleh perusahaan tidak jelas maka mengakibatkan hal-hal negatif dari pekerja seperti demonstrasi dan hal negatif lainnya. Hal ini tentu dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Dalam penelitian Gounaris dan Venetis (2002) dalam Rusdin (2004) dikemukakan bahwa kepercayaan merupakan factor penting dalam menjalin hubungan secara timbal balik. Di samping itu, secara empiris dapat diteliti peranan kualitas pelayanan dan keterikatan pelanggan sebagai penyebab adanya kepercayaan. Kepercayaan menjadi prediktor terhadap *organizational citizenship behavior*. Pegawai yang merasa percaya dengan rekannya bersedia membantu rekan kerjanya saat bekerja.

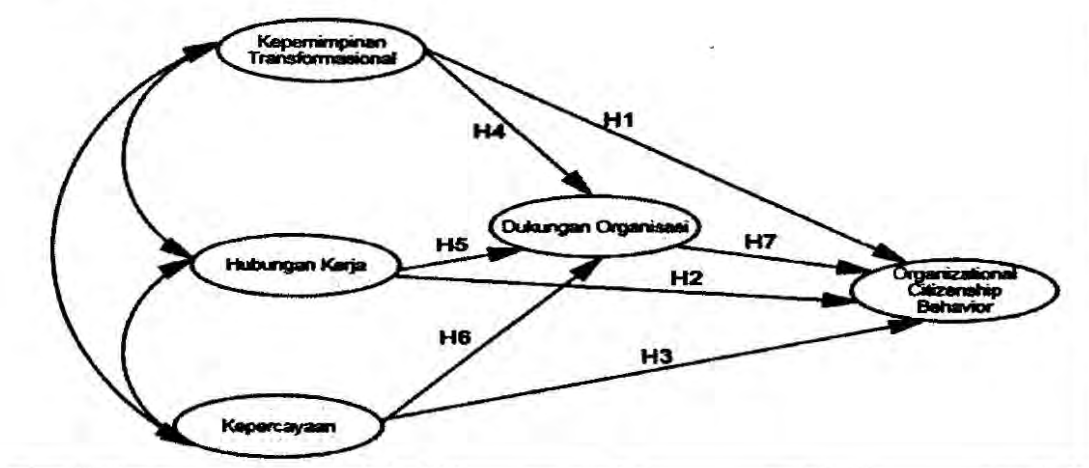
2. Hipotesis

Berdasarkan uraian dan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

- H₁ : Kepemimpinan transformasional sebagai prediktor terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- H₂ : Hubungan kerja sebagai prediktor terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- H₃ : Kepercayaan sebagai prediktor terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- H₄ : Kepemimpinan transformasional sebagai prediktor terhadap dukungan organisasi.
- H₅ : Hubungan kerja sebagai prediktor terhadap dukungan organisasi.
- H₆ : Kepercayaan sebagai prediktor secara langsung terhadap dukungan organisasi.
- H₇ : Dukungan organisasi sebagai prediktor terhadap dukungan organisasi.

3. Kerangka Berpikir

Kerangka dalam metodologi penelitian ini menggunakan metode survey, yaitu penelitian ini menggunakan teknik korelasional. Penelitian ini berusaha menyelidiki hubungan antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel kepemimpinan transformasional, hubungan kerja dan kepercayaan sebagai variabel independen, variabel mediating (*intervening*) yaitu dukungan organisasi dan variabel independen yaitu OCB. Untuk memperjelas kerangka pemikiran dapat dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan Gambar 2.4 diatas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional, hubungan kerja dan kepercayaan dalam variabel independen merupakan prediktor yang mempengaruhi dukungan organisasi, sedangkan dukungan organisasi sebagai prediktor terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional, hubungan kerja dan kepercayaan merupakan variabel independen (variabel bebas), serta satu variabel mediating (*intervening*) yaitu dukungan organisasi sedangkan *organizational citizenship behavior* merupakan variabel dependen (variabel tetap).

C. Definisi Operasional Variable

Sesuai dengan model analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *structural equation model (SEM)*, maka variabel yang digunakan meliputi variabel eksogen, indikator (*variabel terukur/measured variabel/observed variable*), dan variabel endogen (Ferdinand, 2006:7). Menurut Hair *et.al* (1998:580) dan Ferdinand (2006:38) menyatakan bahwa:

1. Variabel eksogen merupakan *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini adalah : Kepemimpinan transformasional, hubungan kerja dan kepercayaan.
2. Variabel endogen merupakan *outcome variabel* atau *dependent variabel* dari paling sedikit satu hubungan kausalitas dalam model. Yang menjadi variabel endogen dalam penelitian ini adalah : *organizational citizenship behavior (OCB)*
3. Indikator merupakan variabel terukur yang digunakan untuk mengukur konsep (variabel eksogen dan endogen) yang tidak dapat diukur secara langsung.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 (empat) dimensi, meliputi : idealisasi pengaruh, inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Hubungan kerja terdiri atas 3 (tiga) dimensi, meliputi : hubungan manusiawi, hubungan atasan dengan bawahan dan hubungan teman sekerja. Kepercayaan terdiri atas 3 (tiga) dimensi yaitu : harmoni, realibility dan *concern*. OCB terdiri atas 5 (lima) dimensi, yaitu: *altruism, conscientiousness, sportsmanship, civic virtue, dan courtesy*.

Definisi operasional variabel eksogen, variabel endogen dan indikator dari masing-masing indikator dapat diuraikan dalam Tabel 2.1 dibawah ini.

Tabel 2.1

Definisi Operasional Masing-masing Variabel

Konstruk	Dimensi	Simbol	Sumber
Kepemimpinan Transformasional	Idealisasi Pengaruh	KT1 KT2 KT3	Bass and Avolio, (1993)
	Inspirasional	KT4 KT5 KT6	
	Stimulasi Intelektual	KT7 KT8 KT9	
	Konsiderasi Individual	KT10 KT11 KT12	
Hubungan Kerja	Hubungan Manusiawi	HK1 HK2 HK3	Effendi (1992)
	Hubungan Atasan Dengan Bawahan	HK4 HK5 HK6	
	Hubungan Teman Sekerja	HK7 HK8 HK9	
Kepercayaan	Harmoni	K1 K2 K3	Ganesan (1994)
	Realibility	K4 K5 K6	
	Concern	K7 K8 K9	

Dukungan Organisasi	DO1 DO2 DO3 DO4 DO5 DO6 DO7 DO8		Randal <i>et al</i> (1999).
OCB	<i>Altruism</i>	OCB1 OCB2 OCB3	Luthans (2002)
	<i>Conscientiousness</i>	OCB4 OCB5 OCB6	
	<i>Sportsmanship</i>	OCB7 OCB8 OCB9	
	<i>Civic Virtue</i>	OCB10 OCB11 OCB12	
	<i>Courtesy</i>	OCB13 OCB14 OCB15	

Sumber : Data Sekunder

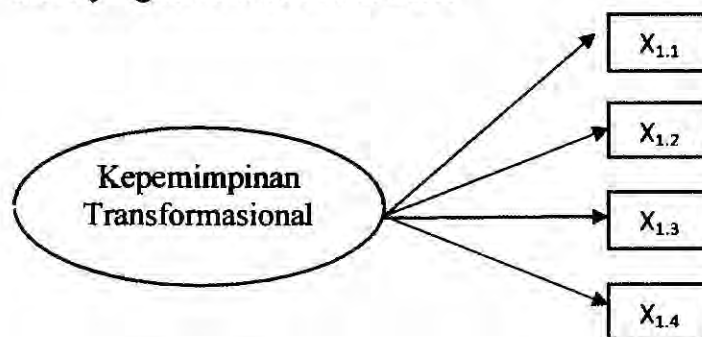
1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional ialah adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi (Avolio dan Bass, 1992). Avolio dan Bass (1992) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dibentuk oleh empat dimensi sebagai berikut.

- a. Idealisasi Pengaruh (*affective commitment*) dimana pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pegawai bukan dengan memanfaatkan kekuasaan yang bersumber dari kedudukannya diperusahaan atau sumber daya yang dikuasainya, melainkan justru dengan memanfaatkan kelebihan

intelektualnya, gagasan yang lebih orisinal dan kemampuannya untuk menunjukkan kepada semua anggota betapa pentingnya kontribusi semua anggota secara individual maupun kolektif, untuk mewujudkan cita-cita yang telah disepakati bersama.

- b. Inspirasional dimana pemimpin mampu menumbuhkan inspirasi kepada anggota bahwa apa yang di lakukan itu sangat berharga dan selaras dengan kepentingan semua pihak terkait.
- c. Stimulasi Intelektual dimana pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah.
- d. Konsiderasi Individual dimana pemimpin mampu ‘memanusiakan’ anggota perusahaan/organisasi, sehingga pegawai makin tumbuh harga dirinya. Pemimpin seperti ini akan memperlakukan anggota perusahaan sebagai insan yang terhormat dan dewasa.



Gambar 2.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasiona

$X_{1.1}$ = Idealisasi pengaruh

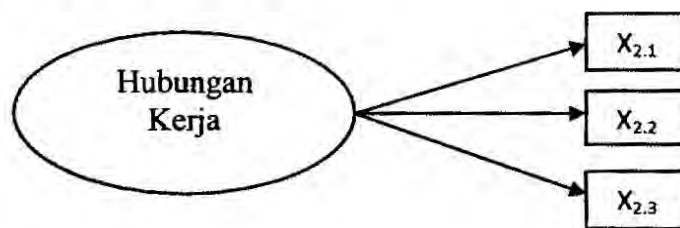
$X_{1.2}$ = Inspirasional

$X_{1.3}$ = Stimulasi intelektual

$X_{1.4}$ = Konsiderasi individual

2. Hubungan Kerja

Widodo dan Judiantoro (1992) mendefinisikan hubungan kerja adalah kegiatan-kegiatan pengarahan tenaga/jasa seseorang secara teratur demi kepentingan orang lain yang memerintahnya (pengusaha/majikan) sesuai dengan perjanjian kerja yang telah disepakati. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: hubungan manusiawi, hubungan atasan dengan bawahan, dan hubungan teman sekerja



Gambar 2.4 Dimensi Hubungan Kerja

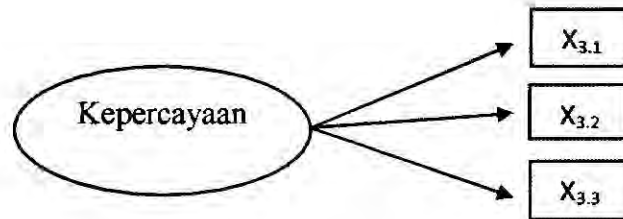
$X_{2.1}$ = Hubungan manusiawi

$X_{2.2}$ = Hubungan atas dengan bawahan

$X_{2.3}$ = Hubungan teman sekerja

3. Kepercayaan

Ganesan dalam Batt (2004) mengartikan komponen kepercayaan sebagai kebaikan, karena ini didasarkan pada tingkat dimana perusahaan utama percaya bahwa rekannya memiliki perhatian dan motivasi terhadap hubungan yang dijalin. Kepercayaan sebagai keyakinan bahwa rekan pertukarannya akan bertindak dengan rasa tanggung jawab dan tanpa melukai perusahaan. Ganesan (1994) menyatakan kepercayaan dapat diukur melalui tiga dimensi yakni *harmoni*, *reliability* dan *concern*.



Gambar 2.5 Indikator Kepercayaan

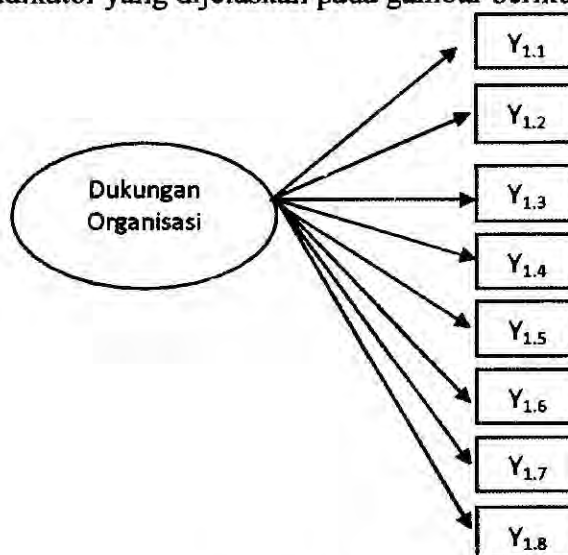
$X_{3.1}$ = *Harmoni*

$X_{3.2}$ = *Reliability*

$X_{3.3}$ = *Concern*

4. Dukungan Organisasi

Randall *et al.* (1999), menyatakan bahwa organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerja mereka, memberi kompensasi dengan adil, dan mengikuti kebutuhan pekerjanya. Dukungan organisasional merupakan dasar hubungan pertukaran yang dijelaskan dalam prinsip sosial atau ekonomi (Blau, 1964). Dukungan organisasi diukur dengan 8 indikator yang dijelaskan pada gambar berikut.



Gambar 2.6 Indikator Dukungan Organisasi

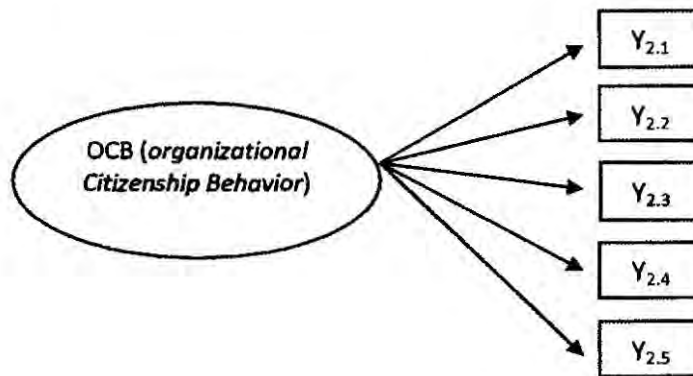
- Y_{1.1} = Organisasi menghargai kontribusi saya untuk kesejahteraannya.
- Y_{1.2} = Organisasi gagal untuk menghargai upaya ekstra dari saya.
- Y_{1.3} = Bahkan jika saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin, organisasi akan gagal untuk melihat
- Y_{1.4} = Organisasi akan mengabaikan keluhan dari saya
- Y_{1.5} = Organisasi benar-benar peduli tentang kesejahteraan saya
- Y_{1.6} = Organisasi peduli tentang kepuasan umum saya di tempat kerja (R)
- Y_{1.7} = Organisasi menunjukkan perhatian yang sangat sedikit bagi saya
- Y_{1.8} = Organisasi bangga prestasi saya di tempat kerja

5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational citizenship behavior dapat didefinisikan sebagai perilaku yang berperan untuk peningkatan dan pemeliharaan sosial dan konteks psikologis yang mendukung pencapaian tugas (Organ, 1997). Menurut Luthans (2002) *organizational citizenship behavior* terdiri dari lima dimensi sebagai berikut.

- a. *Altruism*, yaitu sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti membantu rekan kerja pada saat mereka kurang sehat.
- b. *Conscientiousness*, yaitu mengerjakan pekerjaan secara berhati-hati.
- c. *Civic Virtue*, yaitu secara sukarela membantu program bersama atas nama perusahaan atau untuk kepentingan perusahaan.

- d. *Sportmanship*, yaitu mengakui kesalahan kepada tim proyek yang akan membawa pada kesuksesan sesuai dengan saran anggota tim.
- e. *Courtesy*, yaitu bersikap pengertian dan empatik walaupun saat diprovokasi.



Gambar 2.7 Dimensi OCB

- $Y_{2.1}$ = *Altruism*
 $Y_{2.2}$ = *Conscientiousness*
 $Y_{2.3}$ = *Civic Virtue*
 $Y_{2.4}$ = *Sportmanship*
 $Y_{2.5}$ = *Courtesy*

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Variabel Penelitian

Desain penelitian adalah rancangan umum tentang metode-metode dan prosedur-prosedur untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang dibutuhkan. Rancangan penelitian atau desain penelitian dapat pula diartikan sebagai strategi mengatur latar penelitian agar peneliti memperoleh data yang valid sesuai dengan karakteristik variabel dan tujuan penelitian. Rancangan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan membuat kuesioner, sehingga data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, seperti data yang berskala ukur interval dan rasional, kemudian diolah dengan statistik (Singarimbun, 1995).

Penelitian ini memfokuskan pada bidang manajemen sumber daya manusia. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan menjadi variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel moderator. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, dan kepercayaan. Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). Sementara itu variabel moderator adalah variabel yang

mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, namun tidak mempunyai pengaruh utama. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel moderator adalah dukungan organisasi

Penelitian ini akan menganalisa kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, dan kepercayaan sebagai prediktor terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui dukungan organisasi. Unit observasi dalam penelitian ini adalah Dinas Pendapatan Kota Batam dan cakupan penelitiannya adalah pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Kota Batam.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini berpendekatan kuantitatif, berjenis deskriptif dan asosiatif. Dikatakan pendekatan kuantitatif sebab pendekatan yang digunakan didalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisa data dan kesimpulan data sampai dengan penulisannya menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang data-datanya berhubungan dengan angka-angka baik yang diperoleh dari pengukuran maupun dari nilai suatu data yang diperoleh dengan jalan mengubah data kualitatif kedalam data kuantitatif. Data kualitatif yang diangkakan misalnya terdapat dalam skala pengukuran. Suatu pertanyaan/pernyataan yang memerlukan alternatif jawaban dimana masing-masing: sangat setuju diberi angka 5, setuju 4, ragu-ragu 3, tidak setuju 2 dan sangat tidak setuju 1 (Sugiyono, 2006).

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif karena bertujuan membuat pencanderaan/lukisan/deskripsi mengenai fakta-fakta atau sifat-sifat suatu populasi atau darah tertentu secara sistematis, faktual dan teliti (Ginting,

2008). Sedangkan dikatakan sebagai penelitian asosiatif karena penelitian ini menghubungkan dua variabel atau lebih. Hubungan variabel dalam penelitian adalah hubungan kausal, yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi), variabel dependen (dipengaruhi) dan variabel intervening/moderator.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Kota Batam. Besarnya jumlah populasi adalah sebanyak 182 orang. Rincian jumlah populasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada Tabel 3.1 sebagai berikut.

Tabel 3.1 Rincian Populasi PNS Dinas Pendapatan Kota Batam menurut Unit Organisasi dan Jenis Kelamin Tahun 2013

Status Kepegawaian	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	2	3	4
Pegawai Negeri Sipil (PNS)	34	41	75
Honorer	68	39	107
Jumlah/Total	102	80	182

Sumber : Data Primer (Dinas Pendapatan Kota Batam, 2013)

Dari populasi yang berjumlah 182 orang, diketahui bahwa jumlah populasi pria sebesar 102 orang, yaitu 34 orang berstatus PNS dan 68 orang berstatus pegawai honorer, sedangkan jumlah populasi wanita sebesar 80 orang, yaitu

41 orang berstatus PNS dan 39 orang berstatus pegawai honorer. Dari 182 orang jumlah responden tersebut, ditetapkan 130 orang sebagai responden

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini, besarnya sampel disesuaikan dengan model analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Berkaitan dengan hal tersebut, ukuran sampel untuk SEM yang menggunakan model estimasi *maximum likelihood estimation* (MLE) adalah 100-200 sampel (Ghozali, 2004:17), atau sebanyak 5–10 kali jumlah parameter yang diestimasi (Ferdinand, 2000).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan masuk dalam kategori *non-probability sampling*. Sesuai dengan karakteristik sampel yang dibutuhkan, yaitu seluruh pegawai struktural, maka teknik pengambilan sampel non-probabilitas yang dipilih adalah teknik *judgemental (purposive)*. Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa hanya sampel yang memiliki unsur tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti yang akan diambil sebagai sampel (Black dan Champion, 2001). Dalam penelitian ini jumlah responden yang diperoleh sebanyak 182 responden. Dari jumlah tersebut yang memenuhi syarat untuk dijadikan sampel sebanyak 130 responden.

C. Instrumen Penelitian

Alat/instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner (angket) yaitu suatu prosedur yang berencana, yang antara lain meliputi mencatat jumlah dan taraf aktivitas tertentu yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Dalam pelaksanaannya digunakan angket dengan media *ceck list*, yaitu suatu daftar pengecek, berisi nama subyek dan gejala atau identitas lainnya dari sasaran pengamatan (Notoatmodjo, 2005).

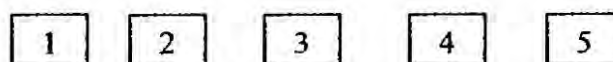
Dalam penelitian ini lembar angket dibuat oleh peneliti berdasarkan literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, kepercayaan, dukungan organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala *Likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Skala likert dibuat dari rentang 1 sampai 5. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling tinggi dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling rendah (Fuad Mas'ud, 2004).

Gambar 3.1 Skor Skala Likert

Sangat tidak setuju

Sangat setuju



Setelah kegiatan tersebut dilakukan, selanjutnya adalah melakukan uji instrumen untuk melihat validitas dan reliabilitas kuisisioner. Berikut penjelasan dan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan (Arikunto, 2006). Untuk menguji validitas kuesioner digunakan uji korelasi *product moment pearson*, yaitu menghitung korelasi skor tiap item dengan skor total. Hasil perhitungan tiap-tiap item pernyataan dibandingkan dengan Tabel nilai *product moment pearson*, jika r_{hitung} lebih besar dari koefisien nilai Tabel kritis r yaitu pada taraf signifikan 5% maka instrumen yang diuji dikatakan valid (Arikunto, 2002).

Menurut Sugiyono (1998), item pernyataan disebut valid pada taraf signifikan 95% atau $\alpha = 5\%$ jika butir pernyataan memiliki $r_{hitung} > r_{standar} = 0,30$. Perhitungan korelasi *product moment pearson* dilakukan dengan SPSS for Windows versi 20.0 khusus sub menu *Scale* pada menu *analyze*. Hasil pengolahan/perhitungan koefisien korelasi *Corrected Item-Total Correlation* dan Koefisien *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel disajikan pada Tabel 3.2 sebagai berikut.

Tabel 3.2 Hasil pengujian validitas kuesioner

Konstruk/Variabel Laten	Item (indikator)	<i>Corrected item-total correlation</i>
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0,575
	KT2	0,514
	KT3	0,640
	KT4	0,361
	KT5	0,322
	KT6	0,476
	KT7	0,404
	KT8	0,428
	KT9	0,524

	KT10	0,424
	KT11	0,575
	KT12	0,597
Hubungan Kerja	HK1	0,943
	HK2	0,946
	HK3	0,943
	HK4	0,944
	HK5	0,943
	HK6	0,951
	HK7	0,953
	HK8	0,952
	HK9	0,951
Kepercayaan	K1	0,746
	K2	0,832
	K3	0,834
	K4	0,733
	K5	0,882
	K6	0,917
	K7	0,929
	K8	0,903
	K9	0,868
Dukungan Organisasi	DO1	0,695
	DO2	0,758
	DO3	0,768
	DO4	0,860
	DO5	0,880
	DO6	0,550
	DO7	0,833
	DO8	0,861
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	OCB1	0,759
	OCB2	0,749
	OCB3	0,882
	OCB4	0,970
	OCB5	0,898
	OCB6	0,812
	OCB7	0,889
	OCB8	0,891
	OCB9	0,932
	OCB10	0,918
	OCB11	0,973

	OCB12	0,973
	OCB13	0,896
	OCB14	0,914
	OCB15	0,913

Sumber: Data primer diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 3.2 diatas, menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid. Hal ini ditandai dengan nilai *corrected item-total correlation* $> 0,3$. Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai konstruk (laten variabel). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua indikator pada masing-masing variabel adalah valid untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, kepercayaan, dukungan organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga semuanya diikutsertakan pada analisis lanjut.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002). Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *internal consistency* yaitu melakukan uji coba instrumen satu kali saja, kemudian hasil yang diperoleh dianalisis dengan *Cronbach's alpha*. Instrumen dikatakan reliabel jika reliabilitas internal seluruh instrumen sama dengan atau lebih besar dari 0,60 (Sugiyono, 2010).

Kriteria pengujian uji reliabel adalah sebagai berikut. (Ghozali, 2005)

- 1) $\text{Alpha} > 0,6$ konstruk (variabel) memiliki reliabilitas
- 2) $\text{Alpha} \leq 0,6$ konstruk (variabel) tidak memiliki reliabilitas

Hasil perhitungan reliabilitas instrumen dari masing-masing variabel disajikan pada Tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 3.3 Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel

Variabel	Item	Koefisien Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	12	0,798	Reliabel
Hubungan Kerja (X_2)	9	0,953	Reliabel
Kepercayaan (X_3)	9	0,964	Reliabel
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Y_1)	15	0,984	Reliabel
Dukungan organisasi (Y_2)	8	0,935	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2013

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 3.8 diatas dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas pada seluruh variable menunjukkan nilai lebih besar dari 0,6 dengan tingkat kesalahan sebesar 0,05 atau 5%. Maka, seluruh atribut pada variable tersebut sudah konsisten dan dapat dipercaya (*reliable*) serta dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Dengan adanya uji reliabilitas ini maka diperoleh informasi bahwa jawaban responden terhadap kuesioner memperlihatkan kekonsistenan, sehingga hasil perolehan skor jawaban kuesioner dapat dipergunakan dan dianalisis lebih lanjut.

Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel), sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel-variabel yang meliputi variabel gaya kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, kepercayaan, dukungan organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Jenis dan sumber data

Setelah indikator yang menjadi ukuran masing-masing variabel dan teknik pengukuran yang digunakan ditentukan, maka ditentukan teknik analisis data yang disesuaikan dengan data yang tersedia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kuantitatif. Analisis Kuantitatif yaitu analisis yang digunakan untuk mengolah data, terutama data yang diperoleh melalui pertanyaan yang memerlukan pengukuran.

Ada dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer didapat langsung dari obyek yang diamati dan diteliti dengan melakukan pengumpulan data kepada sampel yang ditentukan melalui pembagian kuesioner, selain itu penulis juga melakukan survey langsung ke Dinas Pendapatan (Dispenda) Kota Batam.

Sumber sekunder diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan yang berhubungan dengan masalah yang akan dikaji lebih lanjut. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti melalui perantara. Data sekunder didapatkan dari referensi-referensi misalnya dari buku-buku, internet, jurnal dan sumber-sumber lainnya yang dapat menunjang penelitian ini. Dari buku diperoleh teori-teori tentang kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, kepercayaan, *organizational citizenship behavior* dan teori lainnya.

2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang represif, maka penelitian ini akan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut :

a. Wawancara

Teknik wawancara dipergunakan untuk memperoleh data, keterangan ataupun penjelasan dari orang yang berkompeten dengan masalah yang diteliti. Teknik ini merupakan komunikasi langsung antara peneliti dengan subyek penelitian untuk memperoleh data yang lebih banyak. Dengan teknik wawancara, peneliti akan memperoleh informasi yang memang hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden. Wawancara dilakukan terhadap 10 orang responden yang dianggap mewakili sampel yang ada. Penulis juga melakukan wawancara terhadap pemimpin untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan dukungan organisasi pada Dinas Pendapatan Kota Batam. Dalam proses ini hasil wawancara ditentukan oleh beberapa faktor yang berintegrasi dan mempengaruhi arus informasi. (Irawati, dalam Sofian Efendi, 1989).

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah data yang relevan dengan masalah yang diteliti melalui dokumen-dokumen tertulis. Dokumentasi telah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk meramalkan. Oleh karena itu penggunaan dokumen merupakan hal yang tidak terabaikan lagi. (Moleong, 2001 : 16). Dokumentasi dalam

penelitian ini lebih diutamakan untuk memperoleh data skunder yang dibutuhkan untuk mendukung data primer. Dokumentasi, dilakukan dengan cara melihat dan mempelajari berbagai dokumen dan kepustakaan serta hasil-hasil penelitian yang berkaitan sehingga dapat memberikan perspektif yang lebih lengkap dan luas dalam memahami data variabel utama yang diteliti. Dokumen-dokumen yang digunakan terdiri dari dokumen-dokumen yang ada pada instansi terkait, yaitu Dinas Pendapatan Daerah Kota Batam.

c. Pengamatan (Obsevasi).

Teknik pengamatan merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung (tanpa alat) terhadap gejala-gejala subyek yang diselidiki. Ada beberapa alasan untuk melakukan teknik pengamatan. *Pertama*, didasarkan atas pengalaman secara langsung; *Kedua*, kemungkinan melihat dan mengamati sendiri sehingga dapat mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi; *Ketiga*, peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data. *Keempat*, mencegah terjadinya “bias” pada data lapangan; *Kelima*, memungkinkan peneliti mampu memahami situasi yang rumit; *Keenam*, dalam kasus-kasus tertentu dimana teknik komunikasi lain tidak memungkinkan sehingga peneliti hanya bisa mengamati. (Moleong, 2001 : 125-126).

Singkatnya teknik observasi memungkinkan peneliti mengamati dari dekat gejala penyelidikan. Peneliti hanya mencatat apa yang sesungguhnya tampak sebagai gejala dan menghindari pendapat pribadi terhadap peristiwa atau gejala tersebut. Jenis observasi langsung yang dipakai adalah observasi

non systematic, yaitu dilakukan dengan tidak menggunakan instrumen pengamatan (seperti Kamera, Vidio Rekam).

E. Metode Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor tersebut diolah dengan metode statistik. Pengukuran metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data.

Dari berbagai macam alat analisis, peneliti menentukan alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan guna pembuktian hubungan hipotesisi penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Structural Equation Model (SEM)*. Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis structural adalah AMOS 20 dan dari Arbuckle dan untuk analisis deskriptif menggunakan SPSS 20.

Terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam pemodelan SEM dan ketujuh langkah pemodelan SEM tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Serangkaian telaah pustaka yang intens dilakukan guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Tanpa adanya *justifikasi* teoritis yang kuat, suatu model tidak ada artinya bila dianalisis dengan SEM. SEM tidak digunakan untuk menghasilkan suatu model, tetapi untuk mengkonfirmasi suatu model yang didukung oleh teori berdasarkan data *empiric*. Dalam pengembangan model, seorang peneliti berdasarkan pijakan teoritis yang cukup membangun hubungan-hubungan mengenai sebuah fenomena. Peneliti mempunyai kebebasan untuk membangun hubungan sepanjang terdapat *justifikasi* teoritis yang cukup.

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur (*path diagram*), yang akan mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Pada *path diagram*, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram*, yang dapat dibedakan dalam dua kelompok sebagai berikut.

- a. *Exogenous construct* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruksi eksogen adalah konstruksi yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. *Endogenous construct* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi. Konstruksi endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya, tetapi konstruksi eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruksi endogen.

3. Konversi *Path Diagram* ke dalam Serangkaian Persamaan Struktural

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur (*path diagram*), peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri:

- a) Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*) dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruksi. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut: Variabel endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_2 \xi_2 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_3 \xi_3 + \zeta_3$$

- b) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruksi dan menentukan

serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et.al., (1995) dalam Ferdinand (2006) menganjurkan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Untuk itu tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat dan telah memenuhi asumsi-asumsi SEM. Syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam asumsi SEM, yaitu:

a) Ukuran sampel

Dimana ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah minimum berjumlah 100 sampel. Bila estimasi parameter menggunakan metode *Maximum Likelihood Estimation (MLE)*, ukuran sampel yang disarankan adalah 100-200.

b) Normalitas dan Linearitas

Dimana normalitas diuji dengan melihat gambar histogram data atau diuji dengan menggunakan metode statistik. Sedangkan uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data serta dilihat pola penyebarannya.

c) *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai ekstrim yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik yang unik dan terlihat sangat berbeda dengan observasi yang lain.

d) *Multicollinearity* dan *Singularity*

Adanya *multicollinearity* dapat dilihat dari determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) dengan melihat data kombinasi linear dari variabel yang dianalisis.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit*.

Bila asumsi sudah dipenuhi, maka model dapat diuji dengan menggunakan berbagai cara, dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Berikut ini adalah beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2006):

- a) *Chi Square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland dalam Ferdinand, 2006).
- b) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et. Al., dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2006).
- c) GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistika yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- d) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hulland dalam Ferdinand, 2006).
- e) CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).
- f) TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).
- g) CFI (*Comperative Fit Index*) yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut.

Tabel 3.4 Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit Index*)

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
$X^2 - Chi Square$	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinan (2000)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model diinterpretasikan dan dimodifikasi, bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair *et al* (1995) dalam Ferdinan (2006) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 1,96 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

Dengan penjelasan yang lebih singkat: jika model diterima, dilakukan interpretasi pola kausalitas yang dihasilkan (diestimasi), apakah secara statistik signifikan dan mengikuti teori yang mendasari. Selanjutnya bisa dilakukan modifikasi model untuk menghasilkan model alternatif (*competing*

models) yang akan dibandingkan dengan model aslinya. Model yang lebih baik dipilih setelah mendapat justifikasi teoritis.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Sejarah terbentuknya Dinas Pendapatan Kota Batam berawal dari Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau Cabang Kotamadya Administratif Batam, yang terbentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 1983, peresmian Cabang Dinas Pendapatan Daerah pada tanggal 24 Desember 1983.

Perubahan selanjutnya berdasarkan Keputusan Gubernur Provinsi Riau Tahun 1996, maka Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau cabang Kotamadya Administratif Batam berubah menjadi suku Dinas Pendapatan Kota Batam. Suku Dinas Pendapatan Kota Batam berubah menjadi Dinas Pendapatan Kota Batam pada Bulan April Tahun 2000 sejalan dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844) serta Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2002 tentang Pembentukan Propinsi Kepulauan Riau (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004).

Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Kota Batam dibentuk sesuai Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2003 dan diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi Tata Kerja Dinas sampai dengan sekarang.

Visi Dinas Pendapatan Kota Batam adalah “Terwujudnya Pendapatan Asli Daerah Sebagai Andalan Pembangunan Kota Batam”, sedangkan Misinya dibagi menjadi empat yaitu:

- a. Mewujudkan Masyarakat Taat Pajak dan Retribusi Daerah
- b. Mengembangkan Sistem Administrasi Perpajakan Yang Akuntabel
- c. Melaksanakan Intensifikasi Dan Ekstensifikasi Pendapatan Daerah
- d. Meningkatkan Aparatur Yang Profesional

2. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2007, bahwa Dinas Pendapatan Kota Batam mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan dibidang pendapatan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan dibidang pendapatan daerah sertatugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam pelaksanaan tugasnya, Dinas Pendapatan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Struktur organisasi Dinas Pendapatan Kota Batam berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batam Nomor 12 Tahun 2007 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Batam, Dinas Pendapatan Kota Batam terdiri dari:

- a. Kepala Dinas
- b. Sekretaris
- c. Kepala Bidang Program
- d. Kepala Bidang Pendataan Dan Penetapan
- e. Kepala Bidang Penagihan
- f. Kepala Bidang Retribusi Dan Pendapatan Lain – Lain
- g. Kelompok Jabatan Fungsional
- h. Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD)
- i. Cabang Dinas

3. Deskripsi Responden Penelitian

a. Responden berdasarkan jenis kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terhadap gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Persepsi responden berdasarkan jenis kelamin terhadap gaya kepemimpinan Transformasional

Jenis Kelamin	Pria		Wanita		Jumlah
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Idealisasi pengaruh	14	10,77%	12	9,23%	26
Inspirasional	17	13,08	16	12,31%	33
Stimulasi intelektual	18	13,85	20	15,38%	38
Konsiderasi individual	15	11,53	18	13,85%	33
Jumlah	64	49,23%	66	50,77%	130

Sumber : data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa dari 130 jumlah pegawai yang terbanyak adalah responden berjenis kelamin wanita sebanyak 66 orang bila dipresentasikan sebesar 50,77%. Sedangkan responden berjenis kelamin pria sebanyak 64 orang bila dipresentasikan sebesar 49,23%.

Pada jenis kelamin wanita pada pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Batam mempunyai persepsi lebih tinggi terhadap gaya kepemimpinan

transformatif dengan ciri stimulasi intelektual (15,38%) dibandingkan dengan kelompok jenis kelamin pria. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif dengan ciri stimulasi intelektual lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformatif dengan ciri lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai baik berjenis kelamin pria maupun wanita mempunyai persepsi yang hampir sama bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin di Dispenda Kota Batam lebih bercirikan stimulasi intelektual.

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terhadap hubungan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Persepsi responden berdasarkan jenis kelamin terhadap hub. kerja

Jenis Kelamin Hubungan Kerja	Pria		Wanita		Jumlah
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Hubungan manusiawi	34	26,15%	17	13,08%	51
Hubungan atas dengan bawahan	15	11,54%	13	10%	28
Hubungan teman sekerja	15	11,54%	36	27,69%	51
Jumlah	64	49,23%	66	50,77%	130

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas dapat dijelaskan bahwa pegawai pada kelompok jenis kelamin pria mempunyai tanggapan bahwa hubungan manusiawi lebih penting dari hubungan lainnya (26,15%), sedangkan pada jenis kelamin wanita beranggapan bahwa hubungan dengan teman sekerja lebih penting dari hubungan lainnya (27,69%).

Untuk variabel kepercayaan, jawaban data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terhadap kepercayaan dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Persepsi responden berdasarkan jenis kelamin terhadap kepercayaan

Jenis Kelamin Kepercayaan	Pria		Wanita		Jumlah
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Harmoni	22	16,92%	18	13,85%	40
<i>Reliability</i>	14	10,77%	18	13,85%	32
<i>Concern</i>	28	21,54%	30	23,07%	58
Jumlah	64	49,23%	66	50,77%	130

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan bahwa pegawai baik pada kelompok jenis kelamin pria maupun wanita sepakat bahwa unsur kepercayaan yang paling penting dalam sebuah orgainsasi adalah *concern*. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai baik berjenis kelamin pria maupun wanita mempunyai persepsi yang hampir sama bahwa kepercayaan yang menonjol pada Dispenda Kota Batam lebih bercirikan *concern*.

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terhadap dukungan organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Persepsi responden berdasarkan jenis kelamin terhadap dukungan organisasi

Jenis Kelamin Dukungan Organisasi	Pria		Wanita		Jumlah
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Mendukung	40	16,92%	48	36,92%	88
Cukup Mendukung	14	10,77%	12	9,23%	26
Tidak Mendukung	10	21,54%	6	4,62%	16
Jumlah	64	49,23%	66	50,77%	130

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa persepsi pegawai baik pria (16,92%) maupun wanita (36,92%) terhadap dukungan organisasi di Dispenda Kota Batam adalah sangat mendukung. Artinya, dukungan organisasi yang terjadi didalam organisasi Dispenda sudah baik.

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Persepsi responden berdasarkan jenis kelamin terhadap OCB

OCB	Jenis Kelamin	Pria		Wanita		Jumlah
		Jumlah	%	Jumlah	%	
<i>Altruism</i>		10	7,69%	15	11,54%	25
<i>Conscientiousness</i>		14	10,77%	13	10%	27
<i>Civic Virtue</i>		13	10%	14	10,77%	27
<i>Sportmanship</i>		11	8,46%	12	9,23%	23
<i>Courtesy</i>		16	12,31%	12	9,23%	28
Jumlah		64	49,23%	66	50,77%	130

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan bahwa pegawai pada kelompok jenis kelamin pria beranggapan dimensi terpenting yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah *courtesy* (12,31%), Sementara itu responden wanita beranggapan bahwa dimensi terpenting yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah *altruism* (11,54%). Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) antara pegawai pria dan wanita adalah berbeda/bervariasi.

b. Responden berdasarkan jenjang pendidikan

Menurut jenjang pendidikannya, responden diklasifikasikan atas 4 bagian, yaitu: SLTA, D3, S1 dan S2. Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap gaya kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, kepercayaan, dukungan organisasi dan OCB disajikan pada Tabel 4.6 – 4.10 sebagai berikut.

Tabel 4.6 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap gaya kepemimpinan transformasional

Pendidikan	S2		S1		Diploma		SLTA sederajat		Jumlah
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	
Idealisasi pengaruh	2	1,54%	13	10%	8	6,15%	3	2,31%	26
Inspirasional	4	3,07%	15	11,54%	5	3,85%	9	6,92%	33
Stimulasi intelektual	1	0,77%	16	12,31%	7	5,39%	14	10,77%	38
Konsiderasi individual	0	0	17	13,07%	0	0	16	12,31%	33
Jumlah	7	5,38%	61	46,92%	20	15,39%	42	32,31%	130

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat disimpulkan bahwa dari 130 responden, pegawai dengan latar belakang pendidikan S1 terbanyak sebanyak 61 orang atau 46,92%, responden dengan latar belakang pendidikan S2 sebanyak 7 orang atau 5,38%, responden dengan latar belakang pendidikan Diploma sebanyak 20 orang atau 15,39% dan responden berlatar pendidikan SLTA sederajat sebanyak 42 orang atau sebesar 32,31%.

Pegawai dengan latar belakang pendidikan Magister (S2) mempunyai persepsi lebih terhadap gaya kepimpinan dengan ciri inspirasional. Latar belakang pendidikan Sarjana (S1) dan SLTA sederajat mempunyai persepsi lebih terhadap gaya kepemimpinan transformasional berciri konsiderasi

individual. Latar belakang pendidikan Diploma mempunyai persepsi lebih terhadap gaya kepemimpinan bercirikan idealisasi pengaruh.

Data karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan terhadap hubungan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Persepsi responden berdasarkan pendidikan terhadap hubungan kerja

Pendidikan Hubungan Kerja	S2		S1		Diploma		SLTA sederajat		Jumlah
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	
Hubungan manusiawi	1	0,77%	21	16,15%	4	3,07%	25	19,23%	51
Hubungan atasan dengan bawahan	4	3,07%	13	10%	9	6,93%	2	1,54%	28
Hubungan teman sekerja	2	1,54%	27	20,77%	7	5,39%	15	11,54%	51
Jumlah	7	5,38%	61	46,92%	20	15,39%	42	32,31%	130

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan bahwa dari 130 responden, pegawai dengan latar belakang magister (S2) dan diploma memiliki persepsi yang lebih terhadap hubungan antara atas dengan bawahan, pegawai dengan latar belakan Sarjana (S1) memiliki persepsi lebih tinggi terhadap hubungan teman sekerja, pegawai dengan latar belakang pendidikan SLTA sederajat memiliki persepsi lebih tinggi terhadap hubungan manusiawi. Dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan jenjang pendidikan, persepsi responden terhadap hubungan kerja berbeda-beda/bervariasi.

Data karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan terhadap Kepercayaan dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8 Persepsi responden berdasarkan pendidikan terhadap kepercayaan

Pendidikan Kepercayaan	S2		S1		Diploma		SLTA sederajat		Jumlah
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	
Harmoni	2	1,54%	21	16,15%	4	3,07%	13	10%	40

<i>Reliability</i>	4	3,07%	15	11,54%	9	6,93%	4	3,0%	32
<i>Concern</i>	1	0,77%	25	19,23%	7	5,39%	25	19,24%	58
Jumlah	7	5,38%	61	46,92%	20	15,39%	42	32,31%	130

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan bahwa pegawai dengan latar belakang pendidikan Magister (S2) dan diploma memiliki persepsi lebih terhadap dimensi kepercayaan yaitu *reliability*, pegawai dengan latar belakang pendidikan sarjana (S1) memiliki persepsi lebih terhadap dimensi kepercayaan yaitu *concern*, pegawai dengan latar belakang pendidikan SLTA sederajat memiliki persepsi lebih terhadap dimensi kepercayaan yaitu harmoni. Dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan jenjang pendidikan, persepsi responden terhadap kepercayaan berbeda-beda/bervariasi.

Data karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan terhadap dukungan organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9 Persepsi responden berdasarkan pendidikan terhadap dukungan organisasi

Pendidikan	S2		S1		Diploma		SLTA sederajat		Jumlah
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	
Dukungan Organisasi									
Mendukung	6	4,61%	56	43,07%	13	10%	13	10%	88
Cukup Mendukung	1	0,77	3	2,31%	4	3,07%	18	13,85%	26
Tidak Mendukung	0	0	2	1,54%	3	2,31%	11	8,46%	16
Jumlah	7	5,38%	61	46,92%	20	15,39%	42	32,31%	130

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan bahwa pegawai dengan latar belakang pendidikan Magister (S2), Sarjana (S1) dan diploma memiliki

persepsi bahwa dukungan organisasi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Batam mendukung. Sementara itu persepsi pegawai dengan latar belakang SLTA sederajat merasa dukungan organisasi Dispenda Kota Batam cukup mendukung dan harus lebih ditingkatkan lagi.

Data karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10 Persepsi responden berdasarkan pendidikan terhadap OCB

Pendidikan	S2		S1		Diploma		SLTA sederajat		Jumlah
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	
<i>Altruism</i>	2	1,54%	12	9,23%	6	4,61%	5	3,85%	25
<i>Conscientiousness</i>	2	1,54%	17	13,07%	4	3,07%	4	3,07%	27
<i>Civic Virtue</i>	1	0,77%	13	10%	2	1,54%	11	8,46%	27
<i>Sportmanship</i>	1	0,77%	7	5,39%	5	3,85%	10	7,69%	23
<i>Courtesy</i>	1	0,77%	12	9,23%	3	2,31%	12	9,23%	28
Jumlah	7	5,38%	61	46,92%	20	15,39%	42	32,31%	130

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan bahwa pegawai dengan latar belakang pendidikan Magister (S2) dan Sarjana memiliki persepsi lebih terhadap dimensi OCB yaitu *conscientiousness*, pegawai dengan latar belakang pendidikan diploma memiliki persepsi lebih terhadap dimensi OCB yaitu *altruism*, sedangkan pegawai dengan latar belakang pendidikan SLTA sederajat memiliki persepsi lebih terhadap dimensi OCB yaitu *courtesy*. Dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan jenjang pendidikan, persepsi responden terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) berbeda-beda/bervariasi.

B. Hasil Analisis Data Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Langkah-langkah tersebut mengacu pada tujuh langkah proses analisis SEM sebagaimana dikemukakan oleh Ferdinand (2006). Adapun urutan langkah-langkah analisis tersebut dijelaskan secara terperinci sebagai berikut.

1. Pengembangan Model Teoritis

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas telaah pustaka dan kerangka pemikiran sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab II. Secara umum model ini terdiri atas 3 variabel independen (eksogen) dan 2 variabel dependen (endogen). Variabel independen tersebut yaitu; kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, dan kepercayaan. Sedangkan variabel dependen (endogen) terdiri atas dukungan organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB)

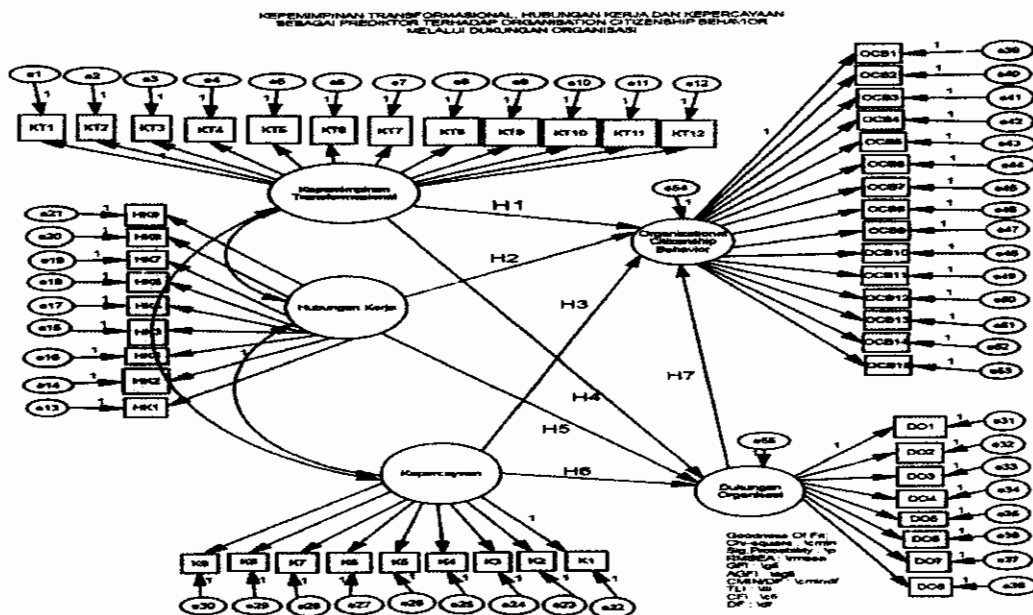
Penelitian tentang kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, kepercayaan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan dukungan organisasi pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Kota Batam dilakukan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi ditujukan untuk mengkonfirmasi model hipotesis melalui data empirik. Data empirik didapat dari 130 responden yang merupakan pegawai Dinas Pendapatan Kota Batam.

Setiap responden diminta untuk menjawab kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, kepercayaan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan dukungan organisasi. Dengan demikian diperoleh

jawaban responden yang ditabulasi dengan SPSS, selanjutnya data diproses dengan program statistik *Amos for Windows versi 20.0* untuk uji Normalitas, CFA dan uji pengaruh dengan SEM berdasarkan asumsi-asumsi dalam *Structural Equation Modeling (SEM)* untuk menguji kelayakan model.

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Setelah pengembangan model berbasis teori dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah menyusun model tersebut dalam bentuk diagram. Diagram alur ini menjelaskan jumlah indikator pada masing-masing variabel, serta hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kepemimpinan transformasional memiliki 12 indikator, hubungan 9 indikator, kepercayaan 9 indikator, dukungan organisasi 8 indikator dan *organizational citizenship behavior* terdiri atas 15 indikator. Seluruh indikator-indikator tersebut dapat digambarkan dalam diagram sebagai berikut.



Sumber : Data Primer diolah 2013

Gambar 4.1 Diagram Alur

Mengacu pada Gambar 4.1 diatas, tanda panah tersebut menjelaskan pengaruh antar variabel. Dari gambar tersebut, maka tampak bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- 2) Pengaruh hubungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- 3) pengaruh gaya kepercayaan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- 4) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap dukungan organisasi
- 5) Pengaruh hubungan kerja terhadap dukungan organisasi,
- 6) Pengaruh kepercayaan terhadap dukungan organisasi
- 7) Pengaruh dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

3. Konversi *Path Diagram* ke dalam Serangkaian Persamaan Struktural

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur pada Gambar 4.1 diatas, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural. Persamaan struktural yang diperoleh dari *path* diagram dikonversikan menjadi persamaan sebagai berikut.

$$H_1 : OCB = \gamma_{yx1}KT + e_1 \rightarrow \text{Pengaruh langsung (Direct Effects) kepemimpinan transformasional } (X_1) \text{ terhadap } \textit{Organizational Citizenship Behavior} \text{ (OCB) } (Y)$$

$H_2 : OCB = \gamma_{yx2}HK + e_1 \rightarrow$ Pengaruh langsung (*Direct Effects*) hubungan kerja (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

$H_3 : OCB = \gamma_{yx3}K + e_1 \rightarrow$ Pengaruh langsung (*Direct Effects*) kepercayaan (X_3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

$H_{4a} : DO = \gamma_{zx1}KT + e_2 \rightarrow$ Pengaruh langsung (*Direct Effects*) kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap dukungan organisasi (Z)

$H_{4b} : OCB = \gamma_{zy} \cdot \gamma_{yx1}KT + e_2 \rightarrow$ Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) melalui dukungan organisasi (Z)

$H_{5a} : DO = \gamma_{zx2}HK + e_2 \rightarrow$ Pengaruh langsung (*Direct Effects*) Hubungan kerja (X_2) terhadap Dukungan organisasi (Z)

$H_{5b} : OCB = \gamma_{zy} \cdot \gamma_{yx2}HK + e_2 \rightarrow$ Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) hubungan kerja (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) melalui dukungan Organisasi (Z)

$H_{6a} : DO = \gamma_{zx3}K + e_2 \rightarrow$ Pengaruh langsung (*Direct Effects*) kepercayaan (X_3) terhadap dukungan organisasi (Z)

$H_{6b} : OCB = \gamma_{zy} \cdot \gamma_{yx3}K + e_2 \rightarrow$ Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) Kepercayaan (X_3) terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) (Y) melalui dukungan organisasi (Z)

$H_7 : OCB = \gamma_{zy}DO + e_2 \rightarrow$ Pengaruh langsung (*Direct Effects*) dukungan organisasi (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair *et. al* (1995) dalam Ferdinand (2006) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan disajikan pada Tabel 4.11 sebagai berikut.

Tabel 4.11 *Sample Covarians – Estimates*

	HK1	HK2	HK3	K9	K8	KT12	KT11	KT10
HK1	0,714							
HK2	0,486	0,661						
HK3	0,533	0,529	0,695					
K9	0,112	0,209	0,165	1,246				
K8	0,146	0,227	0,15	0,999	1,146			
KT12	0,507	0,524	0,54	0,219	0,186	0,692		
KT11	0,547	0,507	0,553	0,227	0,137	0,531	0,661	
KT10	0,538	0,539	0,562	0,159	0,143	0,515	0,577	0,7
KT9	0,54	0,545	0,574	0,259	0,195	0,578	0,622	0,639
OCB15	0,054	0,013	0,006	0,27	0,276	0,014	0,045	0,028
OCB14	0,28	0,259	0,302	0,214	0,13	0,347	0,291	0,308
OCB13	0,287	0,262	0,321	0,039	0,008	0,307	0,262	0,296
OCB12	0,272	0,286	0,237	0,001	0,053	0,246	0,239	0,288
OCB11	0,178	0,082	0,135	0,301	0,305	0,097	0,133	0,145
OCB10	0,3	0,204	0,25	0,101	0,223	0,24	0,291	0,297
OCB9	0,391	0,387	0,412	0,237	0,156	0,426	0,398	0,401

OCB8	0,294	0,229	0,319	0,292	0,206	0,285	0,284	0,247
OCB7	0,449	0,482	0,479	0,247	0,249	0,54	0,46	0,462
OCB6	0,48	0,459	0,448	0,193	0,218	0,463	0,46	0,478
OCB5	0,473	0,443	0,447	0,174	0,255	0,425	0,429	0,439
OCB4	0,01	0,087	0,081	0,724	0,693	0,041	0,013	0,01
OCB3	0,032	0,073	0,003	0,788	0,76	0,056	0,06	0,012
OCB2	0,127	0,009	0,087	0,732	0,682	0,051	0,042	0,087
OCB1	0,125	0,077	0,143	0,62	0,574	0,135	0,081	0,117
DO8	0,163	0,038	0,137	0,734	0,66	0,088	0,05	0,048
DO7	0,039	0,113	0,005	0,687	0,532	0,032	0,045	0,051
DO6	0,073	0,017	0,109	0,399	0,356	0,059	0,011	0,025
DO5	0,003	0,047	0,051	0,449	0,325	0,066	0,035	0,025
DO4	0,014	0,044	0,003	0,482	0,377	0,033	0,08	0,045
DO3	0,068	0,147	0,057	0,489	0,5	0,107	0,093	-0,1
DO2	0,054	0,085	0,146	0,323	0,331	0,146	0,092	0,138
DO1	0,126	0,131	0,175	0,199	0,236	0,2	0,154	0,196
K7	0,069	0,151	0,043	0,974	1,02	0,086	0,06	0,082
K6	0,52	0,397	0,5	0,153	0,158	0,471	0,46	0,478
K5	0,477	0,463	0,432	0,196	0,212	0,442	0,404	0,379
K1	0,095	0,118	0,07	0,44	0,425	0,087	0,074	0,067
K2	0,239	0,262	0,277	0,308	0,226	0,319	0,273	0,263
K3	0,404	0,381	0,377	0,291	0,304	0,448	0,406	0,37
K4	0,482	0,565	0,499	0,267	0,305	0,502	0,444	0,455
HK9	0,078	0,134	0,064	1,021	0,924	0,179	0,129	0,105
HK8	0,058	0,048	0,005	0,848	0,759	0,142	0,035	0,028
HK7	0,251	0,258	0,307	0,149	0,102	0,225	0,252	0,293
HK6	0,292	0,271	0,326	0,182	0,034	0,272	0,328	0,324
HK5	0,178	0,2	0,222	0,189	0,017	0,173	0,235	0,263
HK4	0,241	0,129	0,273	0,016	0,079	0,139	0,222	0,208
KT8	0,248	0,206	0,243	0,074	0,026	0,239	0,245	0,247
KT7	0,211	0,236	0,271	0,154	0,033	0,317	0,291	0,27
KT6	0,349	0,315	0,35	0,007	0,038	0,389	0,38	0,41
KT5	0,343	0,299	0,302	0,039	0,001	0,239	0,315	0,304
KT4	0,219	0,154	0,119	0,238	0,173	0,131	0,131	0,204
KT3	0,224	0,2	0,222	0,112	0,044	0,246	0,231	0,231
KT2	0,158	0,135	0,239	0,091	0,065	0,209	0,221	0,201
KT1	0,094	0,137	0,135	-0,12	0,028	0,155	0,145	0,077
	KT9	OCB15	OCB14	OCB13	OCB12	OCB11	OCB10	OCB9
KT9	0,798							
OCB15	0,004	0,858						

OCB14	0,304	0,022	0,625						
OCB13	0,286	0,167	0,402	0,788					
OCB12	0,24	0,136	0,202	0,395	0,664				
OCB11	0,077	0,193	0,182	0,341	0,402	0,941			
OCB10	0,226	0,094	0,253	0,276	0,492	0,634	1,008		
OCB9	0,416	0,01	0,364	0,301	0,293	0,197	0,356	0,612	
OCB8	0,282	-0,03	0,334	0,244	0,244	0,148	0,313	0,453	
OCB7	0,481	-0,058	0,386	0,306	0,276	0,168	0,226	0,448	
OCB6	0,458	0,003	0,324	0,314	0,276	0,122	0,195	0,379	
OCB5	0,403	-0,034	0,292	0,276	0,299	0,125	0,262	0,322	
OCB4	-0,031	0,286	0,051	0,314	0,183	0,279	0,314	0,023	
OCB3	-0,079	0,251	0,017	0,246	0,108	0,302	0,256	0,053	
OCB2	0,055	0,252	0,1	0,305	0,182	0,266	0,364	0,036	
OCB1	0,049	0,291	0,072	0,3	0,17	0,306	0,356	0,096	
DO8	0,02	0,301	0,028	0,227	0,134	0,287	0,324	0,046	
DO7	-0,088	0,277	0,124	0,124	0,132	0,254	0,245	0,104	
DO6	-0,014	0,211	0,038	0,14	0,125	0,152	0,19	0,027	
DO5	-0,012	0,196	0,041	0,204	0,197	0,215	0,183	0,033	
DO4	-0,062	0,265	0,044	0,163	0,148	0,23	0,139	-0,01	
DO3	-0,086	0,261	0,003	0,159	0,113	0,207	0,123	0,022	
DO2	0,162	0,269	0,154	0,277	0,162	0,169	0,177	0,154	
DO1	0,193	0,156	0,171	0,222	0,176	0,081	0,195	0,2	
K7	-0,095	0,311	0,023	0,112	0,035	0,314	0,257	0,042	
K6	0,495	0,055	0,276	0,234	0,234	0,134	0,258	0,383	
K5	0,375	-0,002	0,276	0,226	0,179	0,035	0,151	0,382	
K1	0,108	0,156	0,026	0,013	0,074	-0,05	0,09	0,085	
K2	0,305	-0,062	0,267	0,226	0,18	0,03	0,18	0,349	
K3	0,395	-0,106	0,215	0,126	0,134	0,028	0,135	0,306	
K4	0,502	-0,031	0,236	0,2	0,208	0,024	0,044	0,356	
HK9	-0,209	0,231	-0,19	0,05	0,034	0,355	0,253	0,175	
HK8	-0,114	0,275	0,146	0,09	0,152	0,297	0,379	-0,11	
HK7	0,24	0,018	0,291	0,288	0,319	0,221	0,287	0,311	
HK6	0,33	-0,061	0,347	0,29	0,26	0,293	0,388	0,401	
HK5	0,251	-0,038	0,259	0,157	0,157	0,271	0,317	0,385	
HK4	0,221	0,07	0,15	0,136	0,075	0,201	0,229	0,199	
KT8	0,259	0,089	0,258	0,209	0,186	0,077	0,218	0,3	
KT7	0,342	0,019	0,355	0,268	0,122	0,076	0,126	0,325	
KT6	0,449	0,185	0,179	0,224	0,17	0,124	0,216	0,217	
KT5	0,26	0,049	0,244	0,289	0,212	0,159	0,193	0,253	
KT4	0,192	0,385	0,054	0,227	0,219	0,215	0,212	0,088	

KT3	0,269	0,063	0,237	0,185	0,17	0,056	0,206	0,305
KT2	0,21	0,017	0,284	0,249	0,134	0,172	0,165	0,29
KT1	0,19	0,05	0,212	0,155	0,014	0,085	0,013	0,154
	OCB8	OCB7	OCB6	OCB5	OCB4	OCB3	OCB2	OCB1
OCB8	0,574							
OCB7	0,349	0,647						
OCB6	0,326	0,524	0,601					
OCB5	0,279	0,476	0,515	0,659				
OCB4	0,041	0,066	0,01	0,064	1,114			
OCB3	0,105	0,093	0,063	0,099	0,86	1,019		
OCB2	0,015	0,025	0,036	0,022	0,916	0,902	1,179	
OCB1	0,078	0,055	0,109	0,028	0,744	0,748	0,791	1,147
DO8	0,041	0,028	0,011	0,07	0,798	0,818	0,905	1,03
DO7	0,122	0,065	0,004	0,005	0,65	0,616	0,647	0,64
DO6	0,045	0,005	0,059	0,015	0,567	0,507	0,569	0,604
DO5	0,039	0,039	0,054	0,027	0,58	0,483	0,527	0,622
DO4	0,048	0,015	0,015	0,079	0,518	0,479	0,478	0,5
DO3	0,006	0,103	0,103	0,142	0,557	0,516	0,512	0,436
DO2	0,115	0,131	0,092	0,015	0,5	0,415	0,446	0,515
DO1	0,19	0,106	0,137	0,045	0,342	0,297	0,411	0,452
K7	0,075	0,172	0,18	0,232	0,768	0,803	0,795	0,672
K6	0,348	0,445	0,46	0,443	0,036	0,064	0,052	0,056
K5	0,304	0,421	0,429	0,387	0,099	0,124	0,062	0,077
K1	0,003	0,006	0,036	0,035	0,366	0,404	0,478	0,45
K2	0,319	0,281	0,227	0,208	0,112	0,099	0,005	0,035
K3	0,225	0,406	0,36	0,335	0,097	0,125	0,04	0,059
K4	0,231	0,481	0,435	0,41	0,189	0,18	0,085	0,088
HK9	0,189	0,139	0,085	0,152	0,778	0,761	0,705	0,665
HK8	0,116	0,133	0,01	0,008	0,632	0,61	0,633	0,575
HK7	0,316	0,274	0,243	0,265	0,041	0,016	0,048	0,037
HK6	0,382	0,315	0,261	0,251	0,016	0,038	0,06	0,059
HK5	0,303	0,218	0,172	0,161	0,125	0,074	0,102	0,078
HK4	0,174	0,142	0,157	0,195	0,074	0,095	0,061	0,055
KT8	0,305	0,235	0,242	0,203	0,092	0,06	0,163	0,18
KT7	0,295	0,316	0,247	0,153	0,095	0,091	0,144	0,209
KT6	0,1	0,292	0,307	0,318	0,07	0,042	0,109	0,058
KT5	0,233	0,332	0,37	0,339	0,132	0,008	0,102	0,077
KT4	0,065	0,119	0,173	0,212	0,258	0,219	0,342	0,262
KT3	0,299	0,237	0,229	0,191	0,064	0,033	0,103	0,181
KT2	0,287	0,229	0,191	0,12	0,095	0,113	0,083	0,18
KT1	0,198	0,173	0,15	0,118	0,008	0,013	0,068	0,057
	DO8	DO7	DO6	DO5	DO4	DO3	DO2	DO1
DO8	1,305							

DO7	0,787	1,026						
DO6	0,719	0,436	1,044					
DO5	0,743	0,544	0,786	0,981				
DO4	0,635	0,589	0,653	0,752	0,961			
DO3	0,506	0,384	0,427	0,443	0,439	1,022		
DO2	0,569	0,315	0,477	0,554	0,508	0,638	1,046	
DO1	0,502	0,175	0,392	0,425	0,354	0,466	0,654	0,788
K7	0,828	0,568	0,485	0,469	0,468	0,531	0,477	0,355
K6	0,105	0,033	0,059	0,048	0,034	0,104	0,131	0,149
K5	0,011	0,55	0,01	0,025	0,009	0,116	0,031	0,062
K1	0,596	0,253	0,281	0,237	0,221	0,098	0,238	0,261
K2	0,03	0,083	0,101	0,078	0,076	0,032	0,115	0,155
K3	0,033	0,067	0,059	0,009	0,119	0,181	0,054	0,018
K4	0,139	0,192	0,037	0,066	0,054	0,243	0,023	0,015
HK9	0,743	0,58	0,448	0,416	0,396	0,386	0,338	0,201
HK8	0,659	0,539	0,431	0,358	0,424	0,458	0,392	0,28
HK7	0,022	0,104	0,024	0,051	0,037	0,057	0,146	0,164
HK6	0,018	0,144	0,066	0,043	0,017	0,054	0,146	0,166
HK5	0,195	0,197	0,096	0,08	0,042	0,032	0,054	0,071
HK4	0,064	0,063	0,099	0,007	0,01	0,083	0,015	0,028
KT8	0,166	0,042	0,14	0,072	0,047	0,106	0,185	0,278
KT7	0,172	0,127	0,143	0,085	0,046	0,074	0,231	0,267
KT6	0,065	0,079	0,061	0,072	0,051	0,028	0,131	0,114
KT5	0,035	0,045	0,029	0,057	0,025	0,01	0,177	0,116
KT4	0,235	0,235	0,169	0,188	0,127	0,227	0,262	0,208
KT3	0,158	0,045	0,149	0,119	0,036	0,076	0,254	0,27
KT2	0,136	0,082	0,144	0,086	0,004	0,104	0,254	0,226
KT1	0,042	0,227	0,032	0,059	0,047	0,021	0,085	0,086
	K7	K6	K5	K1	K2	K3	K4	HK9
K7	1,194							
K6	0,051	0,758						
K5	0,122	0,562	0,841					
K1	0,675	0,129	0,186	1,193				
K2	0,082	0,307	0,361	0,114	0,573			
K3	0,189	0,442	0,462	0,09	0,314	0,65		
K4	0,214	0,501	0,557	0,206	0,302	0,447	0,883	
HK9	0,914	0,078	0,161	0,448	0,275	0,201	0,218	1,418
HK8	0,749	0,009	0,032	0,594	0,152	0,225	0,132	1,089
HK7	0,005	0,318	0,236	0,034	0,28	0,164	0,253	0,107
HK6	0,065	0,303	0,285	0,055	0,32	0,18	0,23	0,084
HK5	0,003	0,182	0,174	0,104	0,254	0,067	0,138	0,15
HK4	0,102	0,225	0,135	0,043	0,119	0,079	0,131	0,019
KT8	0,105	0,295	0,252	0,177	0,182	0,187	0,171	0,048

KT7	0,105	0,222	0,175	0,213	0,243	0,214	0,204	0,07
KT6	0,02	0,324	0,273	0,009	0,2	0,262	0,225	0,059
KT5	0,02	0,335	0,297	0,01	0,159	0,181	0,238	0,135
KT4	0,208	0,223	0,112	0,215	0,065	0,108	0,142	0,338
KT3	0,086	0,252	0,174	0,174	0,235	0,183	0,16	0,067
KT2	0,103	0,188	0,116	0,09	0,176	0,111	0,109	0,017
KT1	0,005	0,087	0,037	0,062	0,128	0,049	0,148	0,032
	HK8	HK7	HK6	HK5	HK4	KT8	KT7	KT6
HK8	1,379							
HK7	0,048	0,569						
HK6	0,075	0,462	0,658					
HK5	0,01	0,371	0,518	0,705				
HK4	0,022	0,155	0,221	0,218	0,466			
KT8	0,025	0,256	0,315	0,166	0,136	0,429		
KT7	0,095	0,22	0,323	0,188	0,103	0,35	0,524	
KT6	0,063	0,12	0,18	0,157	0,17	0,164	0,169	0,662
KT5	0,141	0,242	0,271	0,173	0,102	0,191	0,17	0,284
KT4	0,435	0,177	0,169	0,065	0,004	0,208	0,096	0,385
KT3	0,049	0,252	0,274	0,173	0,084	0,299	0,306	0,15
KT2	0,009	0,218	0,296	0,197	0,133	0,257	0,368	0,124
KT1	0,06	0,11	0,215	0,189	0,151	0,136	0,311	0,118
	KT5	KT4	KT3	KT2	KT1			
KT5	0,941							
KT4	0,365	1,004						
KT3	0,169	0,154	0,384					
KT2	0,204	0,054	0,268	0,542				
KT1	0,145	0,023	0,169	0,31	0,629			

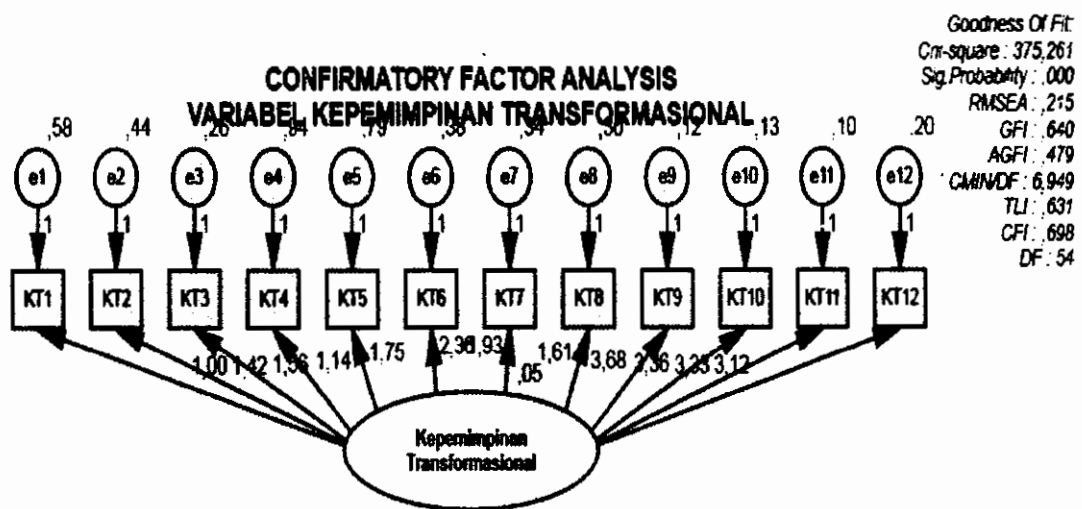
Sumber : Data primer diolah, 2013

Langkah selanjutnya setelah menyusun sampel kovarian sebagaimana tampak pada Tabel 4.11 adalah menentukan teknik estimasi. Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan adalah lebih dari 100. Teknik ini dilakukan secara bertahap yaitu estimasi measurement model dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

a. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen dan Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dan dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Model pengukuran untuk analisis konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dilakukan secara terpisah untuk konstruk-konstruk eksogen dan konstruk endogen. Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk eksogen dan endogen dalam penelitian ini ditampilkan pada gambar berikut ini.

Menurut Ferdinand (2006) sebuah indikator signifikan mengkonfirmasi variabel laten jika memiliki koefisien lamda (λ) $\geq 0,50$ dan nilai kritis (C.R.) $\geq 2,00$ serta nilai probabilitas $< 0,05$. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing variabel disajikan dalam Gambar 4.3 – 4.8 sebagai berikut.



Sumber : Data primer diolah, 2013

Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Kepemimpinan transformasional

Tabel 4.12 *Regression Weight* Variabel Kepemimpinan Transformasional

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KT1	<---	KT	1,000				
KT2	<---	KT	1,416	,504	2,809	,005	par_1
KT3	<---	KT	1,559	,518	3,011	,003	par_2
KT4	<---	KT	1,137	,524	2,170	,030	par_3
KT5	<---	KT	1,749	,644	2,716	,007	par_4
KT6	<---	KT	2,365	,768	3,080	,002	par_5
KT7	<---	KT	1,928	,630	3,063	,002	par_6
KT8	<---	KT	1,607	,538	2,988	,003	par_7
KT9	<---	KT	3,678	1,138	3,231	,001	par_8
KT10	<---	KT	3,359	1,046	3,210	,001	par_9
KT11	<---	KT	3,329	1,032	3,225	,001	par_10
KT12	<---	KT	3,116	,974	3,200	,001	par_11

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.13 *Standard Regression Weights* Variabel Kepemimpinan

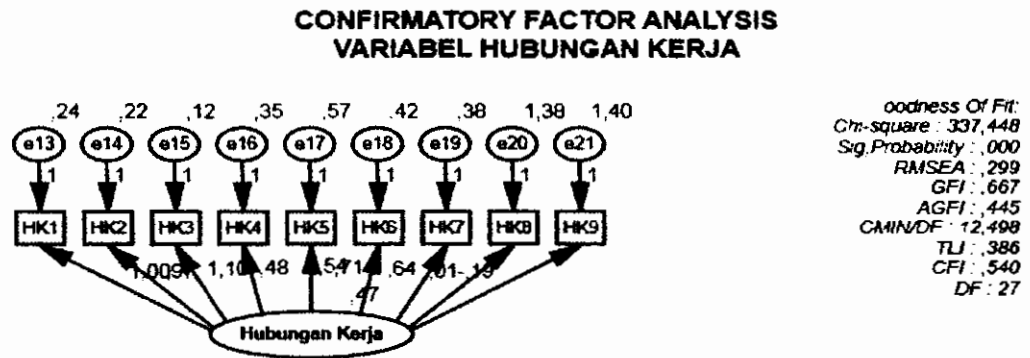
Transformasional

			Estimate
KT1	<---	KT	,583
KT2	<---	KT	,631
KT3	<---	KT	,564
KT4	<---	KT	,555
KT5	<---	KT	,704
KT6	<---	KT	,652
KT7	<---	KT	,598
KT8	<---	KT	,550
KT9	<---	KT	,924
KT10	<---	KT	,900
KT11	<---	KT	,918
KT12	<---	KT	,840

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil perhitungan analisis faktor konfirmatori pada gaya kepemimpinan transformasional dari gambar dan Tabel 4.12 dan 4.13 diatas menunjukkan bahwa *Standardized Regression Weight* (λ_i) untuk ke-12 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-12

indikator lebih kecil dari 0,05 (***) berarti < 0,001). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-12 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten kepemimpinan transformasional. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan *full model*.



Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatori Hubungan Kerja

Tabel 4.14 *Regression Weight* Variabel Hubungan Kerja

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HK1	<---	HK	1,000				
HK2	<---	HK	,969	,090	10,735	***	par_1
HK3	<---	HK	1,100	,090	12,214	***	par_2
HK4	<---	HK	,485	,087	5,577	***	par_3
HK5	<---	HK	,538	,112	4,789	***	par_4
HK6	<---	HK	,708	,104	6,816	***	par_5
HK7	<---	HK	,640	,096	6,644	***	par_6
HK8	<---	HK	,006	,158	2,037	,007	par_7
HK9	<---	HK	,187	,160	1,169	,002	par_8

Sumber : Data primer diolah, 2013

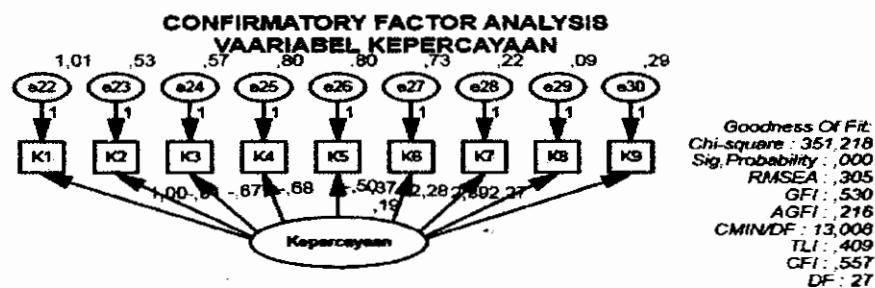
Tabel 4.15 *Standard Regression Weights* Variabel Hubungan Kerja

			Estimate
HK1	<---	HK	,815
HK2	<---	HK	,821
HK3	<---	HK	,909
HK4	<---	HK	,689
HK5	<---	HK	,541
HK6	<---	HK	,601

			Estimate
HK7	<---	HK	,584
HK8	<---	HK	,703
HK9	<---	HK	,608

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil perhitungan analisis faktor konfirmatori pada hubungan kerja dari gambar dan Tabel diatas menunjukkan bahwa *Standardized Regression Weight* (λ_i) untuk ke-9 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-9 indikator lebih kecil dari 0,05 (***) berarti $< 0,001$). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-9 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten hubungan kerja. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan *full model*.



Sumber: Data primer diolah, 2013

Gambar 4.4 Analisis Faktor Konfirmatori Kepercayaan

Tabel 4.16 Regression Weight Variabel Kepercayaan

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K1	<---	K	1,000				
K2	<---	K	,509	,189	2,700	,007	par_1
K3	<---	K	,674	,215	3,133	,002	par_2
K4	<---	K	,683	,239	2,853	,004	par_3
K5	<---	K	,495	,217	2,286	,022	par_4

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K6	<---	K	,369	,197	3,871	,001	par_5
K7	<---	K	2,285	,490	4,661	***	par_6
K8	<---	K	2,388	,512	4,661	***	par_7
K9	<---	K	2,271	,492	4,615	***	par_8

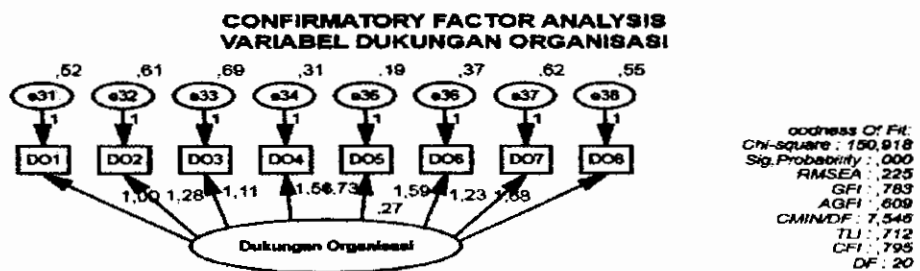
Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.17 *Standard Regression Weights* Variabel Kepercayaan

			Estimate
K1	<---	K	,594
K2	<---	K	,790
K3	<---	K	,660
K4	<---	K	,613
K5	<---	K	,733
K6	<---	K	,683
K7	<---	K	,901
K8	<---	K	,961
K9	<---	K	,876

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil perhitungan analisis faktor konfirmatori pada kepercayaan dari gambar dan Tabel diatas menunjukkan bahwa *Standardized Regression Weight* (λ_i) untuk ke-9 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-9 indikator lebih kecil dari 0,05 (***) berarti $< 0,001$). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-9 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten kepercayaan.



Sumber : Data primer diolah, 2013

Gambar 4.5 Analisis Faktor Konfirmatori Dukungan Organisasi

Tabel 4.18 *Regression Weight* Variabel Dukungan Organisasi

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DO1	<---	DO	1,000				
DO2	<---	DO	1,283	,210	6,103	***	par_1
DO3	<---	DO	1,109	,203	5,462	***	par_2
DO4	<---	DO	1,562	,229	6,806	***	par_3
DO5	<---	DO	1,727	,242	7,128	***	par_4
DO6	<---	DO	1,592	,236	6,742	***	par_5
DO7	<---	DO	1,233	,216	5,697	***	par_6
DO8	<---	DO	1,678	,254	6,606	***	par_7

Sumber : Data primer diolah, 2013

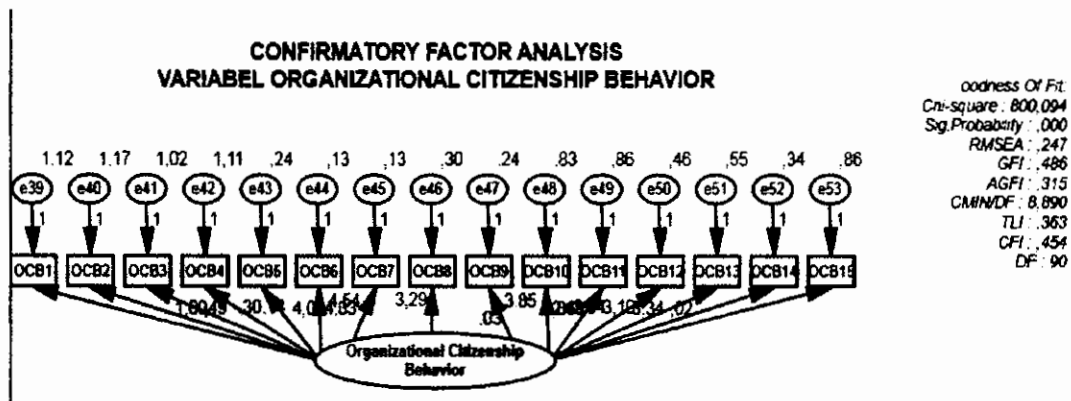
Tabel 4.19 *Standard Regression Weights* Variabel Dukungan Organisasi

			Estimate
DO1	<---	DO	,582
DO2	<---	DO	,648
DO3	<---	DO	,567
DO4	<---	DO	,823
DO5	<---	DO	,900
DO6	<---	DO	,805
DO7	<---	DO	,629
DO8	<---	DO	,759

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil perhitungan analisis faktor konfirmatori pada dukungan organisasi dari gambar dan Tabel diatas menunjukkan bahwa *Standardized Regression Weight* (λ_i) untuk ke-8 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-8 indikator lebih kecil dari 0,05 (***) berarti $< 0,001$). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-8 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten dukungan organisasi. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan *full model*.

Analisis konfirmatori faktor untuk variabel *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan pada Gambar 4.6 sebagai berikut.



Sumber : Data primer diolah, 2013

Gambar 4.6 Analisis Faktor Konfirmatori OCB

Tabel 4.20 Regression Weight Variabel OCB

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB1	<---	OCB	1,000				
OCB2	<---	OCB	,488	,680	2,717	,003	par_1
OCB3	<---	OCB	,304	,629	2,483	,009	par_2
OCB4	<---	OCB	,138	,615	2,224	,003	par_3
OCB5	<---	OCB	4,077	2,534	2,609	,008	par_4
OCB6	<---	OCB	4,331	2,679	3,616	,006	par_5
OCB7	<---	OCB	4,545	2,814	3,615	,006	par_6
OCB8	<---	OCB	3,289	2,046	3,607	,008	par_7
OCB9	<---	OCB	3,852	2,385	3,615	,006	par_8
OCB10	<---	OCB	2,691	1,718	3,567	,017	par_9
OCB11	<---	OCB	1,842	1,237	2,490	,036	par_10
OCB12	<---	OCB	2,840	1,781	2,595	,011	par_11
OCB13	<---	OCB	3,103	1,941	2,599	,010	par_12
OCB14	<---	OCB	3,341	2,081	2,605	,008	par_13
OCB15	<---	OCB	,024	,535	3,045	,004	par_14

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.21 Standard Regression Weight Variabel OCB

			Estimate
OCB1	<---	OCB	,548
OCB2	<---	OCB	,571
OCB3	<---	OCB	,648
OCB4	<---	OCB	,621
OCB5	<---	OCB	,796
OCB6	<---	OCB	,886
OCB7	<---	OCB	,896

			Estimate
OCB8	<---	OCB	,688
OCB9	<---	OCB	,781
OCB10	<---	OCB	,625
OCB11	<---	OCB	,501
OCB12	<---	OCB	,552
OCB13	<---	OCB	,555
OCB14	<---	OCB	,670
OCB15	<---	OCB	,504

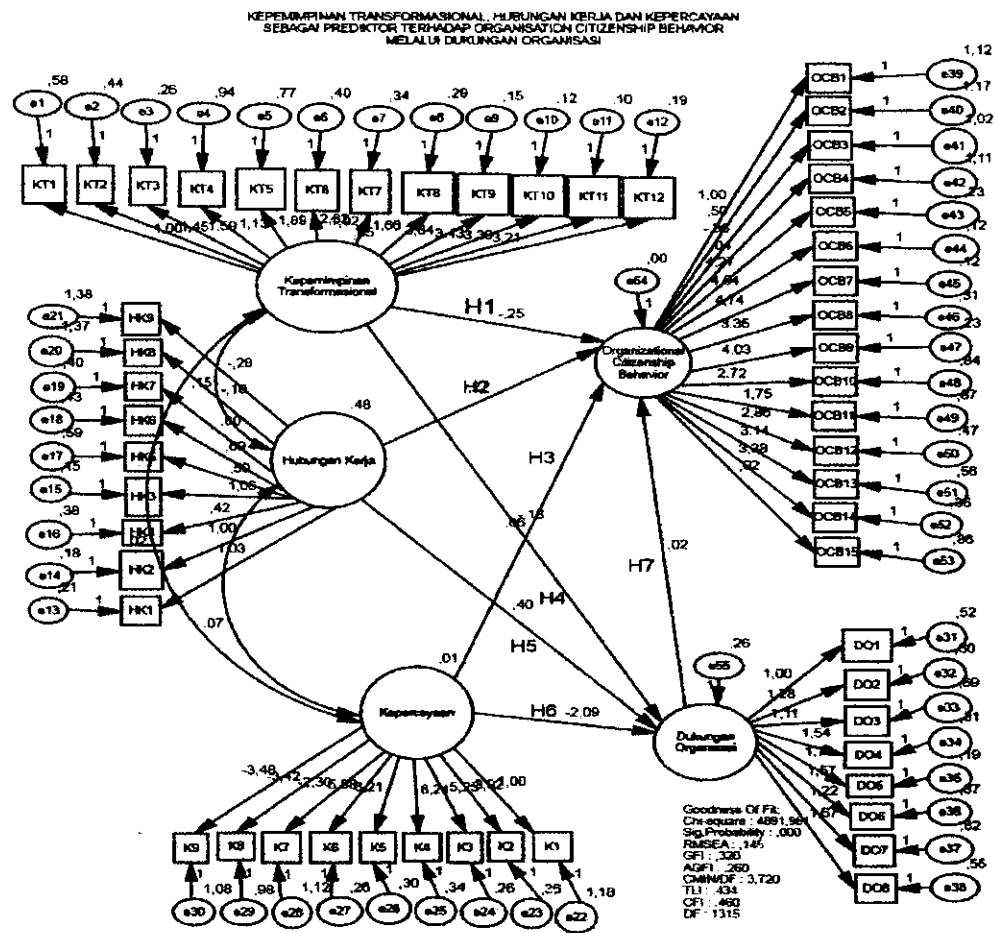
Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil perhitungan analisis faktor konfirmatori pada *organizational citizenship behavior* (OCB) dari gambar dan Tabel diatas menunjukkan bahwa *Standardized Regression Weight* (λ_i) untuk ke-8 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-8 indikator lebih kecil dari 0,05 (***) berarti $< 0,001$). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-8 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan *full model*.

b. Analisis *Structural Equation Modelling*

Analisis selanjutnya adalah analisis *structural equation model* (SEM) secara *full model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *structural equation model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi.

Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.7 dan Tabel 4.22 sebagai berikut.



Sumber : Data Primer diolah 2013

Gambar 4.7 Hasil Uji *Structural Equation Model*

Tabel 4.22 Hasil Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$X^2 - Chi Square$	Diharapkan kecil	4891,961	Jelek
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$,000	Jelek
RMSEA	$\leq 0,08$,145	Baik
GFI	$\geq 0,90$,320	Jelek
AGFI	$\geq 0,90$,260	Jelek
CMIN/DF	$\leq 2,00$	3,720	Jelek
TLI	$\geq 0,95$,434	Jelek
CFI	$\geq 0,95$,460	Jelek

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil pengujian *full* model menunjukkan bahwa model tidak satupun dari syarat kriteria *goodnes of fit* yang terpenuhi dari delapan kriteria yang dipakai. Karena tidak ada satupun kriteria terpenuhi dari delapan kriteria yang disyaratkan, maka model di atas dapat dinyatakan sebagai model yang belum baik (Solimun, 2004). Dengan demikian maka dipandang perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model (*Goodness of fit*) (Solimun, 2004). Untuk meningkatkan nilai *Goodness of fit* dapat dilakukan dengan cara tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki λ_i yang tergolong kecil atau mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I.) yang besar (Ferdinand, 2006).

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala sebagai berikut:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ($> 0,9$).

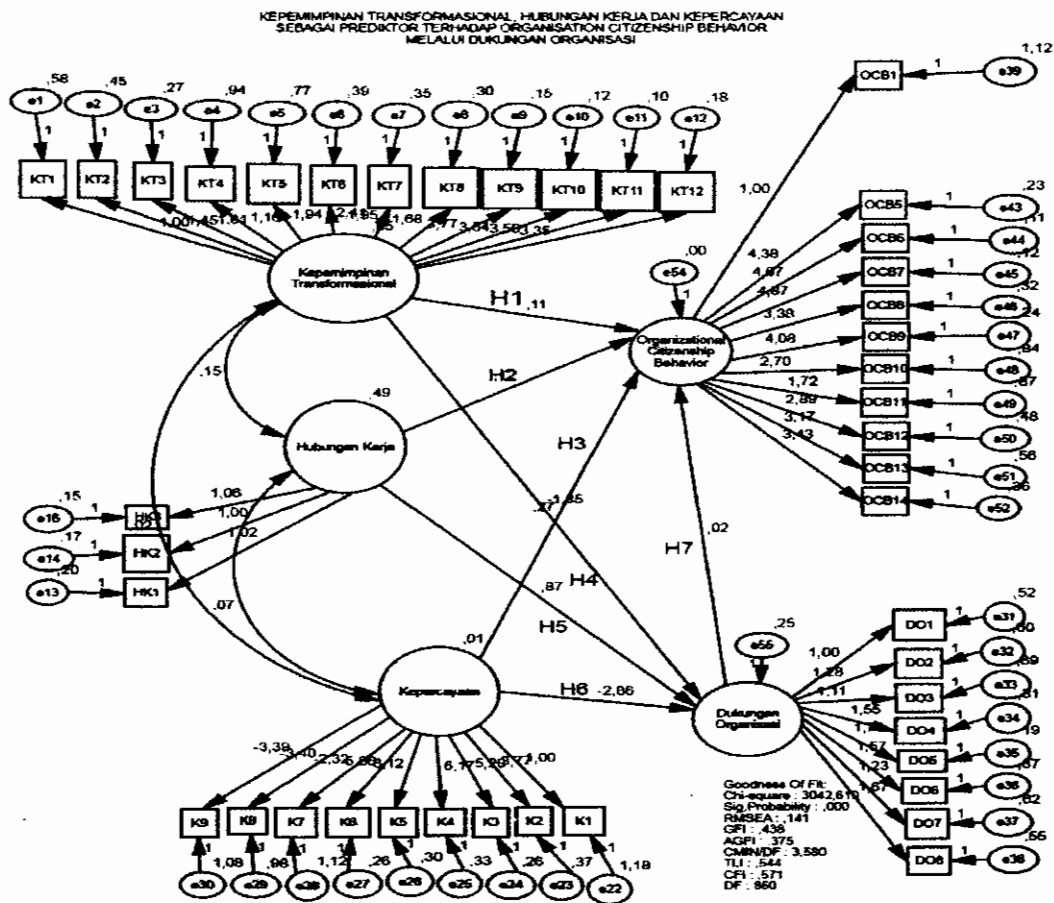
Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan seperti pada Gambar 4.7 dan Tabel 4.22 ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan diatas.

6. Modifikasi Model (Tahap 1)

Pada Modifikasi model tahap 1 ini dilakukan dengan tidak mengikutsertakan indikator yang memiliki *loading faktor* (λ) $< 0,700$. Indikator yang memiliki loading faktor (λ) $< 0,70$ pada model utama adalah indikator HK9, HK8, HK7, HK6, HK5, HK4, OCB2, OCB3, OCB4, dan OCB15 dengan λ masing-masing - 0,28, -0,10, 0,60, 0,69, 0,50, 0,42, 0,5, -0,36, 0,04, 0,02. Hasil Modifikasi Model Tahap 1 sebagaimana maka dapat disajikan Gambar 4.8 dan Tabel 4.23.

Dari hasil modifikasi model dengan tidak mengikutsertakan indikator indikator HK9, HK8, HK7, HK6, HK5, HK4, OCB2, OCB3, OCB4, dan OCB15, maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model utama dengan model hasil modifikasi 1. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien *Goodness of Fit*, koefisien *Regression Weight* antar variabel endogen dengan eksogen, dan *Square Multiple Correlation* sebagai cerminan koefisien determinasi.

Hasil modifikasi tahap pertama dapat disajikan dalam persamaan SEM seperti Gambar 4.8 sebagai berikut.



Sumber : data primer diolah, 2013

Gambar 4.8 Modifikasi Model Tahap 1

Tabel 4.23 Perbandingan Model utama dengan Model Hasil Modifikasi-1

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Model Utama	Model Modifikasi 1	Keterangan
<i>Chi-square (χ^2)</i>	Diharapkan kecil	4891,961	3042,610	Lebih baik
<i>Significance Probability</i>	> 0,05	,000	0,000	Kurang baik
RMSEA	≤ 0,08	0,145	0,141	Lebih baik
GFI	≥ 0,90	0,320	0,438	Lebih baik
AGFI	≥ 0,90	0,260	0,375	Lebih baik
CMIN/DF	≤ 2,00	3,720	3,580	Lebih baik
TLI	≥ 0,95	0,434	0,544	Lebih baik
CFI	≥ 0,95	0,460	0,571	Lebih baik
OCB ← KT (γ_{yx1})		0,369	0,160	Lebih jelek

$OCB \leftarrow HK (Y_{yx2})$	1,234	0,543	Lebih jelek
$OCB \leftarrow K (Y_{yx3})$	0,544	0,219	Lebih jelek
$OCB \leftarrow DO (Y_{zy})$	0,356	0,058	Lebih jelek
$DO \leftarrow KT (Y_{zx1})$	0,369	0,554	Lebih baik
$DO \leftarrow HK (Y_{zx2})$	0,530	1,169	Lebih baik
$DO \leftarrow K (Y_{zx3})$	0,675	0,660	Lebih jelek
<i>Square Multiple Correlation OCB</i>	0,053	0,078	Lebih baik
<i>Square Multiple Correlation DO</i>	0,848	0,809	Lebih jelek

Sumber : data primer diolah 2013

Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada tujuh indikator yang ada. Model utama yang semula belum ada indikator *Goodness of fit* ternyata setelah diadakan modifikasi 1 tetap belum ada yang terpenuhi. Namun nilai koefisiennya *goodness of fit* lebih baik untuk ketujuh kriteria, dengan demikian modifikasi model tahap 1 mengarah ke memenuhi syarat. Bila dilihat dari *Regression Weight* variabel eksogen dengan variabel endogen ternyata pada modifikasi model 1, terdapat dua koefisien regresi (*Standardized Regression Weight*) yang bertambah baik dan lima bertambah buruk. Bila dilihat dari *Square Multiple Correlation*, terlihat satu menjadi lebih baik dan satu bertambah buruk.

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa melakukan modifikasi model yang pertama telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*), namun sumbangan yang dihasilkan belumlah begitu besar. Dengan demikian dipandang perlu mengadakan modifikasi tahap 2. Untuk itu dilakukan modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks yang besar. Untuk keperluan modifikasi 2 ditampilkan Tabel yang memuat *Modification Indices* ($M.I. > 15,000$) untuk setiap *error* dengan mengacu pada Tabel berikut ini.

Tabel 4.24 Modification Indices (Group number 1 - Default model)
Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e30	<-->	K	8,776	-,021
e30	<-->	HK	17,147	,100
e30	<-->	KT	6,780	-,021
e30	<-->	e55	33,070	,282
e30	<-->	e13	5,806	,104
e29	<-->	K	8,873	-,020
e29	<-->	e55	23,383	,226
e29	<-->	e30	86,882	,856
e12	<-->	K	5,166	,007
e12	<-->	HK	4,140	,021
e12	<-->	KT	11,129	-,011
e11	<-->	e55	4,921	-,036
e11	<-->	e13	4,885	,032
e10	<-->	e12	6,555	-,038
e9	<-->	HK	6,438	-,024
e9	<-->	KT	7,161	,008
e9	<-->	e54	10,725	-,010
e9	<-->	e10	6,509	,035
e52	<-->	e14	4,434	-,049
e51	<-->	K	8,341	-,015
e51	<-->	e55	6,977	,094
e51	<-->	e30	4,181	,143
e51	<-->	e52	17,007	,169
e50	<-->	K	5,106	-,011
e50	<-->	HK	4,040	,032
e50	<-->	e55	6,006	,080
e50	<-->	e51	18,083	,198
e49	<-->	K	13,021	-,023
e49	<-->	HK	5,995	,053
e49	<-->	e55	5,607	,104
e49	<-->	e54	4,503	,014
e49	<-->	e30	13,399	,316
e49	<-->	e29	15,001	,318
e49	<-->	e51	12,875	,224
e49	<-->	e50	26,840	,298
e48	<-->	K	8,484	-,018
e48	<-->	e55	4,577	,093
e48	<-->	e30	4,334	,177
e48	<-->	e29	13,646	,299

			M.I.	Par Change
e48	<-->	e50	33,165	,327
e48	<-->	e49	49,692	,537
e47	<-->	e52	4,519	,059
e47	<-->	e48	8,336	,120
e46	<-->	e14	11,809	-,076
e46	<-->	e30	8,880	-,158
e46	<-->	e10	10,082	-,062
e46	<-->	e52	6,917	,082
e46	<-->	e48	6,053	,115
e46	<-->	e47	39,905	,164
e45	<-->	e13	5,813	-,039
e45	<-->	e12	21,186	,070
e45	<-->	e51	4,027	-,052
e45	<-->	e50	4,702	-,052
e45	<-->	e48	8,157	-,090
e44	<-->	e52	4,757	-,045
e44	<-->	e49	5,654	-,075
e44	<-->	e48	13,446	-,113
e44	<-->	e47	14,539	-,064
e43	<-->	e55	5,808	-,057
e43	<-->	e13	5,651	,049
e43	<-->	e47	16,479	-,092
e43	<-->	e46	5,319	-,059
e43	<-->	e44	22,282	,079
e39	<-->	K	36,896	-,043
e39	<-->	HK	19,428	,108
e39	<-->	e55	52,171	,360
e39	<-->	e30	36,602	,591
e39	<-->	e29	34,204	,544
e39	<-->	e9	4,294	-,081
e39	<-->	e51	10,971	,234
e39	<-->	e49	9,421	,269
e39	<-->	e48	12,037	,299
e38	<-->	K	5,176	-,012
e38	<-->	e13	12,023	,112
e38	<-->	e30	14,879	,278
e38	<-->	e29	17,082	,284
e38	<-->	e48	5,251	,146
e38	<-->	e39	38,022	,451
e37	<-->	e13	6,350	,084
e37	<-->	e30	18,159	,317

			M.I.	Par Change
e37	<-->	e29	9,061	,213
e37	<-->	e52	6,654	-,112
e37	<-->	e48	4,576	,140
e37	<-->	e47	6,629	-,094
e37	<-->	e46	7,313	-,111
e37	<-->	e43	8,001	,101
e37	<-->	e39	7,095	,201
e37	<-->	e38	24,041	,272
e36	<-->	e37	5,148	-,106
e35	<-->	K	4,817	,008
e35	<-->	e13	6,110	-,054
e35	<-->	e29	6,969	-,123
e35	<-->	e36	9,669	,092
e34	<-->	KT	6,480	-,012
e34	<-->	e12	4,079	,048
e34	<-->	e38	4,283	-,086
e34	<-->	e37	4,726	,094
e34	<-->	e35	4,657	,059
e33	<-->	K	4,362	-,012
e33	<-->	e29	4,850	,163
e33	<-->	e12	4,469	-,070
e33	<-->	e35	7,249	-,105
e32	<-->	KT	7,964	,018
e32	<-->	e13	7,573	-,091
e32	<-->	e43	5,704	-,085
e32	<-->	e37	4,712	-,123
e32	<-->	e33	21,987	,278
e31	<-->	KT	11,998	,020
e31	<-->	e47	5,607	,078
e31	<-->	e46	5,902	,091
e31	<-->	e37	10,992	-,173
e31	<-->	e34	4,185	-,080
e31	<-->	e33	10,744	,179
e31	<-->	e32	43,029	,338
e28	<-->	K	10,208	-,023
e28	<-->	HK	5,018	,055
e28	<-->	e55	38,518	,309
e28	<-->	e30	80,666	,877
e28	<-->	e29	98,904	,924
e28	<-->	e51	5,744	,169
e28	<-->	e49	13,037	,316

			M.I.	Par Change
e28	<-->	e48	11,987	,298
e28	<-->	e44	5,376	-,082
e28	<-->	e43	8,101	-,134
e28	<-->	e39	42,706	,647
e28	<-->	e38	21,220	,336
e28	<-->	e37	4,936	,167
e27	<-->	K	4,545	-,008
e27	<-->	e55	5,094	,059
e27	<-->	e13	4,500	,049
e27	<-->	e14	23,395	-,103
e27	<-->	e30	9,943	,162
e27	<-->	e29	10,421	,158
e27	<-->	e49	4,376	,096
e27	<-->	e48	4,089	,092
e27	<-->	e45	4,008	-,038
e27	<-->	e39	5,167	,118
e27	<-->	e38	6,725	,100
e27	<-->	e37	4,316	,082
e27	<-->	e34	4,156	-,061
e27	<-->	e28	11,336	,175
e26	<-->	HK	4,029	,027
e26	<-->	KT	9,359	-,014
e26	<-->	e30	5,189	,125
e26	<-->	e29	4,203	,107
e26	<-->	e9	7,754	-,061
e26	<-->	e37	5,188	,096
e26	<-->	e34	5,896	,078
e26	<-->	e27	4,152	,058
e22	<-->	e55	13,235	,186
e22	<-->	e54	4,442	-,016
e22	<-->	e30	24,559	,496
e22	<-->	e29	25,556	,482
e22	<-->	e39	20,971	,465
e22	<-->	e38	23,227	,361
e22	<-->	e28	34,625	,596
e22	<-->	e26	4,081	,115
e23	<-->	e55	4,883	,064
e23	<-->	e13	6,284	-,064
e23	<-->	e30	5,233	-,131
e23	<-->	e52	7,196	,090
e23	<-->	e47	16,435	,113

			M.I.	Par Change
e23	<-->	e46	16,944	,130
e23	<-->	e44	13,248	-,076
e23	<-->	e43	6,740	-,072
e23	<-->	e38	4,916	-,095
e23	<-->	e37	4,540	-,094
e24	<-->	e12	5,719	,051
e24	<-->	e45	4,944	,042
e24	<-->	e36	5,483	,074
e24	<-->	e35	6,163	,063
e24	<-->	e34	7,741	-,082
e24	<-->	e32	6,082	-,095
e25	<-->	HK	6,029	,035
e25	<-->	e14	21,787	,111
e25	<-->	e48	8,242	-,145
e25	<-->	e46	7,561	-,087
e25	<-->	e45	4,777	,047
e25	<-->	e37	4,295	-,092
e25	<-->	e36	4,715	,078
e25	<-->	e22	5,218	,136
e8	<-->	e55	4,614	,056
e8	<-->	e54	5,797	,009
e8	<-->	e14	4,866	-,047
e8	<-->	e52	7,587	,082
e8	<-->	e47	9,767	,078
e8	<-->	e46	26,498	,144
e8	<-->	e45	5,096	-,043
e8	<-->	e39	5,313	,119
e8	<-->	e37	4,016	-,079
e8	<-->	e34	16,606	-,121
e8	<-->	e33	5,355	,095
e8	<-->	e31	17,919	,151
e8	<-->	e28	7,673	,142
e8	<-->	e27	6,548	,069
e8	<-->	e22	6,230	,132
e8	<-->	e25	6,107	-,075
e7	<-->	KT	4,693	,010
e7	<-->	e54	6,349	,011
e7	<-->	e13	9,781	-,077
e7	<-->	e10	7,913	-,057
e7	<-->	e52	27,078	,168
e7	<-->	e51	4,734	,087

			M.I.	Par Change
e7	<-->	e47	9,067	,081
e7	<-->	e46	15,340	,119
e7	<-->	e44	5,436	-,047
e7	<-->	e43	21,033	-,121
e7	<-->	e39	6,433	,141
e7	<-->	e37	15,132	-,165
e7	<-->	e34	13,022	-,116
e7	<-->	e32	5,927	,102
e7	<-->	e31	10,534	,125
e7	<-->	e28	5,715	,133
e7	<-->	e22	8,625	,168
e7	<-->	e23	10,330	,105
e7	<-->	e8	50,948	,207
e6	<-->	e29	5,236	,128
e6	<-->	e46	8,363	-,093
e6	<-->	e25	4,121	-,071
e5	<-->	e54	8,375	,018
e5	<-->	e9	7,849	-,090
e4	<-->	e55	6,667	,118
e4	<-->	e30	10,855	,295
e4	<-->	e29	6,268	,213
e4	<-->	e11	5,582	-,071
e4	<-->	e50	4,814	,131
e4	<-->	e49	4,499	,170
e4	<-->	e39	5,997	,222
e4	<-->	e28	5,964	,221
e4	<-->	e27	5,028	,107
e4	<-->	e22	4,107	,188
e4	<-->	e8	6,511	,120
e4	<-->	e6	23,350	,263
e4	<-->	e5	12,352	,265
e3	<-->	e55	9,527	,075
e3	<-->	e54	7,766	,010
e3	<-->	e11	5,218	-,036
e3	<-->	e10	4,634	-,038
e3	<-->	e52	5,685	,067
e3	<-->	e47	15,504	,092
e3	<-->	e46	29,845	,144
e3	<-->	e39	6,273	,121
e3	<-->	e37	8,696	-,109
e3	<-->	e34	4,511	-,059

			M.I.	Par Change
e3	<-->	e32	9,618	,113
e3	<-->	e31	13,819	,125
e3	<-->	e28	5,901	,118
e3	<-->	e22	7,161	,133
e3	<-->	e23	14,816	,109
e3	<-->	e25	4,878	-,063
e3	<-->	e8	51,448	,181
e3	<-->	e7	37,961	,168
e2	<-->	e54	7,688	,013
e2	<-->	e14	8,699	-,076
e2	<-->	e52	13,523	,133
e2	<-->	e51	5,525	,105
e2	<-->	e47	10,720	,099
e2	<-->	e46	18,503	,146
e2	<-->	e43	10,869	-,098
e2	<-->	e39	4,018	,125
e2	<-->	e37	7,976	-,135
e2	<-->	e34	4,481	-,076
e2	<-->	e32	8,308	,136
e2	<-->	e31	5,245	,099
e2	<-->	e23	4,950	,082
e2	<-->	e8	20,728	,148
e2	<-->	e7	48,125	,244
e2	<-->	e3	28,680	,164
e1	<-->	e10	15,727	-,102
e1	<-->	e52	6,903	,108
e1	<-->	e50	4,964	-,105
e1	<-->	e46	6,753	,101
e1	<-->	e37	13,131	-,197
e1	<-->	e7	31,869	,227
e1	<-->	e3	7,603	,096
e1	<-->	e2	29,833	,246

Sumber : data primer diolah, 2013

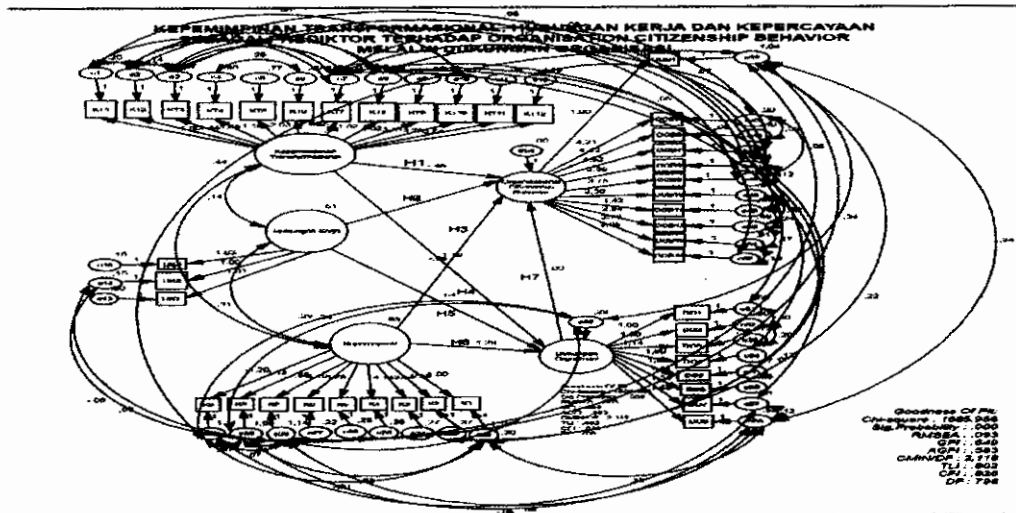
Pada Tabel 4.27, terlihat ada beberapa *error* yang memiliki Modifikasi Indeks besar, untuk itu dilakukan modifikasi model tahap 2 dengan acuan tidak mengikut sertakan model yang memiliki modifikasi indek yang nilainya > 15,000. Hal ini dilakukan dengan tujuan mendapatkan *Goodness of Fit* yang lebih baik.

7. Modifikasi Model (Tahap 2)

Pada Modifikasi model tahap 2 ini dikorelasikan beberapa *error* yang memiliki koefesien Modifikasi Indeks (M.I) $> 15,000$ dengan harapan dapat memperbaiki *Goodness of fit* model. Adapun *error* yang dikorelasikan meliputi:

e30 \leftrightarrow e55, e29 \leftrightarrow e55, e29 \leftrightarrow e30, e51 \leftrightarrow e52, e50 \leftrightarrow e51, e49 \leftrightarrow e50, e48 \leftrightarrow e50, e48 \leftrightarrow e49, e46 \leftrightarrow e47, e45 \leftrightarrow e12, e43 \leftrightarrow e47, e43 \leftrightarrow e44, e39 \leftrightarrow e55, e39 \leftrightarrow e30, e39 \leftrightarrow e29, e38 \leftrightarrow e29, e38 \leftrightarrow e39, e37 \leftrightarrow e30, e37 \leftrightarrow e38, e32 \leftrightarrow e33, e31 \leftrightarrow e32, e28 \leftrightarrow e55, e28 \leftrightarrow e30, e28 \leftrightarrow e29, e28 \leftrightarrow e39, e28 \leftrightarrow e38, e27 \leftrightarrow e14, e22 \leftrightarrow e30, e22 \leftrightarrow e29, e22 \leftrightarrow e39, e22 \leftrightarrow e38, e22 \leftrightarrow e28, e23 \leftrightarrow e47, e23 \leftrightarrow e46, e25 \leftrightarrow e14, e8 \leftrightarrow e46, e8 \leftrightarrow e34, e8 \leftrightarrow e31, e7 \leftrightarrow e52, e7 \leftrightarrow e46, e7 \leftrightarrow e43, e7 \leftrightarrow e37, e7 \leftrightarrow e8, e4 \leftrightarrow e6, e3 \leftrightarrow e47, e3 \leftrightarrow e46, e3 \leftrightarrow e8, e3 \leftrightarrow e7, e2 \leftrightarrow e46, e2 \leftrightarrow e8, e2 \leftrightarrow e7, e2 \leftrightarrow e3, e1 \leftrightarrow e10, e1 \leftrightarrow e7, e1 \leftrightarrow e2

Berdasarkan hasil Modifikasi Model tahap 2, maka didapatkan hasil yang ditunjukkan pada Gambar 4.9 gambar berikut.



Sumber : data primer diolah, 2013

Gambar 4.9 Modifikasi Model Tahap 2

Dari hasil modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model modifikasi 1 dengan model hasil modifikasi 2. Perbandingan yang dilakukan meliputi: besarnya koefisien *Goodness of Fit*, koefisien *Regression Weight* antar variabel endogen dengan eksogen, dan *Square Multiple Correlation* sebagai cerminan koefisien determinasi.

Tabel 4.25 Perbandingan Model Hasil Modifikasi-1 dengan Model Hasil Modifikasi-2

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Model Modifikasi 1	Model Modifikasi 2	Keterangan
<i>Chi-square</i> (χ^2)	Diharapkan kecil	3042,610	1685,956	Lebih baik
<i>Significance Probability</i>	> 0,05	0,000	0,000	Kurang baik
RMSEA	≤ 0,08	0,141	0,093*	Memenuhi
GFI	≥ 0,90	0,438	0,649	Lebih baik
AGFI	≥ 0,90	0,375	0,583	Lebih jelek
CMIN/DF	≤ 2,00	3,580	2,118*	Memenuhi
TLI	≥ 0,95	0,544	0,802	Lebih baik

CFI	$\geq 0,95$	0,571	0,826	Lebih baik
OCB \leftarrow KT (γ_{yx1})		0,160	0,576	Lebih baik
OCB \leftarrow HK (γ_{yx2})		0,543	1,516	Lebih baik
OCB \leftarrow K (γ_{yx3})		0,219	0,052	Lebih Jelek
OCB \leftarrow DO (γ_{zy})		0,058	0,002	Lebih Jelek
DO \leftarrow KT (γ_{zx1})		0,554	0,488	Lebih Jelek
DO \leftarrow HK (γ_{zx2})		1,169	0,787	Lebih Jelek
DO \leftarrow K (γ_{zx3})		0,660	0,456	Lebih Jelek
Square Multiple Correlation OCB		0,078	0,040	Lebih Jelek
Square Multiple Correlation DO		0,809	0,833	Lebih baik

*) Memenuhi Goodness of fit

Sumber : data primer diolah, 2013

Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada semua indikator yang ada. Model modifikasi 1 yang semula ada satu indikator marginal *Goodness of fit* menjadi dua buah indikator yang memenuhi syarat yaitu RMSEA dan CMIN/DF, dengan demikian modifikasi model tahap 2 lebih memenuhi syarat. Dari hasil modifikasi tahap 2 ini dinyatakan bahwa melakukan modifikasi model tahap 2 telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*). Berhubung telah ada (lebih dari satu) indikator yang memenuhi syarat *goodness of fit*, maka model sudah dipandang lebih baik (*good of fit*). Hal ini sesuai dengan Solimun, (2002:80) dan Solimun (2004:71). Dengan demikian dipandang tidak perlu mengadakan modifikasi lebih lanjut.

8. Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah tahap-tahap pengujian dilakukan, langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis penelitian yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM dengan cara menganalisis nilai regresi (*regression weights Analisis*

Structural equation modelling) pada Tabel 4.26. Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan *probability* hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai *probability*.

Apabila hasil olahan data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Pada penelitian ini diajukan 7 hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan sebagai berikut

Tabel 4.26 Hasil *Regression Weights* Analisis *Structural Equation Modelling*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DO	<---	K	2,090	2,645	2,790	,009	par_47
DO	<---	HK	,398	1,011	3,393	,004	par_48
DO	<---	KT	,181	2,467	3,073	,002	par_49
OCB	<---	KT	,255	,547	2,466	,001	par_44
OCB	<---	HK	,272	,275	3,987	,004	par_45
OCB	<---	K	,056	,367	3,153	,008	par_46
OCB	<---	DO	,016	,022	2,752	,002	par_58
KT6	<---	KT	2,324	,763	3,046	,002	par_1
KT7	<---	KT	1,917	,633	3,026	,002	par_2
KT8	<---	KT	1,664	,558	2,985	,003	par_3
KT5	<---	KT	1,887	,682	2,767	,006	par_4
KT4	<---	KT	1,134	,527	2,150	,032	par_5
KT3	<---	KT	1,594	,532	2,996	,003	par_6
KT2	<---	KT	1,449	,517	2,800	,005	par_7
KT1	<---	KT	1,000				
HK7	<---	HK	,597	,089	6,740	***	par_8
HK8	<---	HK	,099	,154	2,644	***	par_9
HK9	<---	HK	,276	,155	3,784	,004	par_10
HK6	<---	HK	,688	,094	7,347	***	par_11
HK5	<---	HK	,498	,103	4,820	***	par_12
HK4	<---	HK	,415	,084	4,943	***	par_13
K4	<---	K	6,209	5,331	3,165	,004	par_14
K3	<---	K	5,253	4,519	3,163	,005	par_15

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K2	<---	K	3,922	3,388	3,157	,007	par_16
K1	<---	K	1,000				
K5	<---	K	6,213	5,326	3,167	,003	par_17
K6	<---	K	5,980	5,128	2,166	,004	par_18
K7	<---	K	2,303	2,216	2,039	,009	par_19
DO1	<---	DO	1,000				
DO2	<---	DO	1,281	,207	6,177	***	par_20
DO3	<---	DO	1,108	,201	5,522	***	par_21
DO4	<---	DO	1,544	,226	6,840	***	par_22
DO5	<---	DO	1,708	,238	7,170	***	par_23
DO6	<---	DO	1,573	,232	6,771	***	par_24
DO7	<---	DO	1,223	,214	5,729	***	par_25
DO8	<---	DO	1,668	,250	6,669	***	par_26
OCB1	<---	OCB	1,000				
OCB2	<---	OCB	,497	,705	2,705	,001	par_27
OCB3	<---	OCB	,363	,661	3,549	,003	par_28
OCB4	<---	OCB	,035	,633	2,056	,006	par_29
OCB5	<---	OCB	4,273	2,737	2,561	,009	par_30
OCB6	<---	OCB	4,539	2,895	3,568	,007	par_31
OCB7	<---	OCB	4,742	3,028	2,566	,007	par_32
OCB8	<---	OCB	3,348	2,153	2,555	,020	par_33
OCB9	<---	OCB	4,033	2,579	2,564	,008	par_34
OCB10	<---	OCB	2,719	1,796	2,515	,030	par_35
OCB11	<---	OCB	1,747	1,227	3,424	,050	par_36
OCB12	<---	OCB	2,862	1,856	3,542	,003	par_37
OCB13	<---	OCB	3,138	2,030	3,546	,002	par_38
OCB14	<---	OCB	3,376	2,175	2,553	,001	par_39
OCB15	<---	OCB	,015	,550	3,028	,008	par_40
KT9	<---	KT	3,639	1,136	3,202	,001	par_50
KT10	<---	KT	3,425	1,072	3,196	,001	par_51
KT11	<---	KT	3,385	1,056	3,207	,001	par_52
KT12	<---	KT	3,214	1,009	3,186	,001	par_53
K8	<---	K	3,423	3,098	3,105	,009	par_54
K9	<---	K	3,482	3,160	2,102	,001	par_55
HK3	<---	HK	1,063	,077	13,729	***	par_56
HK2	<---	HK	1,000				
HK1	<---	HK	1,027	,082	12,558	***	par_57

Sumber : Data primer diolah, 2013

a. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap variabel laten *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 4,382 pada *probability* 0,002. Nilai CR 4,382 > 2,000 dan *Probability* 0,001 < 0,05 memberikan informasi bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap variabel laten *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima.

b. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah hubungan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh hubungan kerja terhadap variabel laten *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 3,987 pada *probability* 0,004. Nilai CR 3,987 > 2,000 dan *Probability* = 0,004 < 0,05 memberikan informasi bahwa pengaruh hubungan kerja terhadap variabel laten *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

c. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah kepercayaan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh kepercayaan terhadap variabel laten *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 3,153 pada *probability* 0,008. Nilai C.R 3,153 > 2,000 dan Probability = 0,008 < 0,05 memberikan informasi bahwa pengaruh kepercayaan terhadap variabel laten *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

d. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap variabel laten *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 2,466 pada *probability* 0,002. Nilai C.R. 2,466 > 2,000 dan Probability = 0,002 < 0,05 memberikan informasi bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap variabel laten dukungan organisasi dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

e. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah hubungan kerja berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh hubungan kerja terhadap variabel laten dukungan organisasi adalah sebesar 3,393 pada *probability* 0,004. Nilai C.R. $3,393 > 2,000$ dan $Probability = 0,004 < 0,05$ memberikan informasi bahwa pengaruh hubungan kerja terhadap variabel laten dukungan organisasi dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima.

f. Uji Hipotesis 6

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah kepercayaan berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh kepercayaan terhadap variabel laten dukungan organisasi adalah sebesar 2,790 pada *probability* 0,009. Nilai C.R. $2,790 > 2,000$ dan $Probability = 0,009 < 0,05$ memberikan informasi bahwa pengaruh kepercayaan terhadap variabel laten dukungan organisasi dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 penelitian ini dapat diterima.

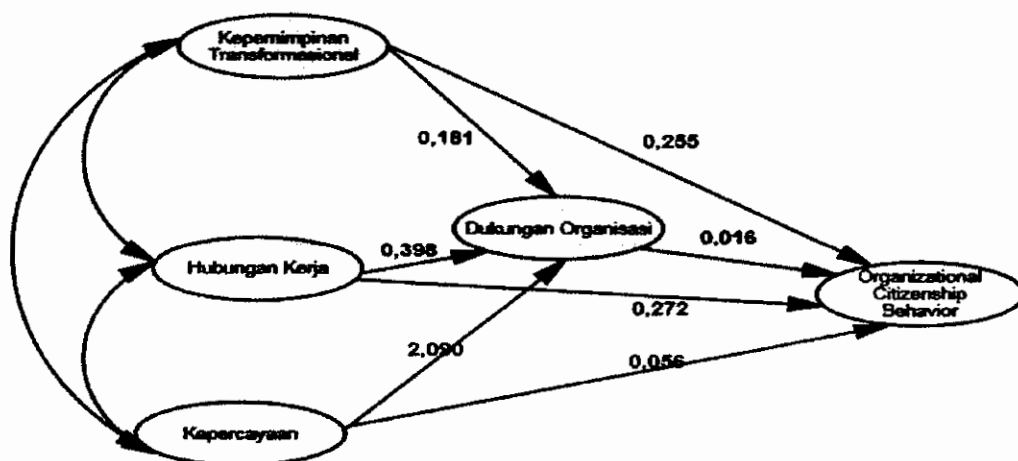
g. Uji Hipotesis 7

Hipotesis 7 pada penelitian ini adalah dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh dukungan organisasi

terhadap variabel laten *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 2,752 pada *probability* 0,002. Nilai C.R. $2,752 > 2,000$ dan *Probability* = $0,002 < 0,05$ memberikan informasi bahwa pengaruh dukungan organisasi terhadap variabel laten *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 7 penelitian ini dapat diterima.

9. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh dilakukan unntuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2006). Analisis pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel eksogen dan endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.10 sebagai berikut.



Sumber : data primer diolah, 2013

Gambar 4.10 Pengaruh antar variabel dalam diagram alur

Berdasarkan hasil koefisien dari *structural equation modelling* menunjukkan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dari kepemimpinan transformasional, hubungan kerja dan kepercayaan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Tabel 4.27 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total Variabel Eksogen dan Variabel Endogen

	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Pengaruh total
Kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui dukungan organisasi	-	$0,255 \times 0,016 = 0,003$	-
Hubungan kerja terhadap OCB melalui dukungan organisasi	-	$0,398 \times 0,016 = 0,006$	-
Kepercayaan terhadap OCB melalui dukungan organisasi	-	$2,090 \times 0,016 = 0,034$	-
Kepemimpinan transformasional terhadap dukungan organisasi	0,181	-	0,181
Hubungan kerja terhadap dukungan organisasi	0,398	-	0,398
Kepercayaan terhadap dukungan organisasi	2,090	-	2,090
Kepemimpinan transformasional terhadap OCB	0,255	0,003	0,258
Hubungan kerja terhadap OCB	0,272	0,006	0,278
Kepercayaan terhadap OCB	0,056	0,034	0,090
Dukungan organisasi terhadap OCB	0,016	-	0,016

Sumber : Data primer diolah, 2013

Dari hasil analisis pada Tabel 4.27 diatas diperoleh hasil yaitul pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap dukungan organisasi sebesar 0,181; pengaruh langsung dari hubungan kerja terhadap dukungan organisasi sebesar 0,398; pengaruh langsung dari kepercayaan terhadap dukungan organisasi sebesar 2,090; Pengaruh langsung dari kepemimpinan

transformatif terhadap OCB sebesar 0,255; Pengaruh langsung dari hubungan kerja terhadap OCB sebesar 0,056; Pengaruh langsung dari dukungan organisasi terhadap OCB sebesar 0,016.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformatif terhadap OCB melalui dukungan organisasi sebesar 0,003; Pengaruh tidak langsung hubungan kerja terhadap OCB melalui dukungan organisasi sebesar 0,006; Pengaruh tidak langsung kepercayaan terhadap OCB melalui dukungan organisasi sebesar 0,034.

Berdasarkan hasil analisis diatas pengaruh langsung kepemimpinan transformatif terhadap OCB (0,255) lebih tinggi dibandingkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformatif terhadap OCB yang melalui dukungan organisasi (0,003). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif akan tetap mempengaruhi OCB meskipun tidak dimediasi oleh dukungan organisasi.

C. Pembahasan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima dan terbukti. Hal ini dapat dilihat dari nilai CR hasil analisis data penelitian lebih besar dari standardnya (≥ 2) dan nilai *probability* hasil analisis data penelitian lebih kecil dari standarnya ($\leq 0,05$). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif, hubungan kerja dan kepercayaan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja baik secara

langsung maupun tidak langsung melalui dukungan organisasi dapat diterima dan teruji kebenarannya.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan diatas maka dapat diketahui model terbaik diperoleh setelah diadakan modifikasi model sebanyak dua kali, yaitu dengan mengkorelasikan beberapa error indikator yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I) $> 15,00$ dan tidak mengikutsertakan indikator yang memiliki loading faktor (λ) $< 0,7000$.

Model persamaan struktural hasil modifikasi dinyatakan baik, karena telah memenuhi satu kriteria dari delapan cut of value, yaitu kriteria *Relative chi-square*. Untuk itu dilakukan pembahasan secara parsial terhadap hipotesis penelitian, sebagai berikut.

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bass dalam Purvanova *et. al.*, (2006), Organ (2006), Padsokaff *et.al.*, (1990) dalam Utomo (2002).

Bass (Purvanova,dkk, 2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-

kepentingan pribadinya. Mereka, begitu pula, dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya.

Organ (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi bawahan melalui terciptanya rasa percaya para bawahan kepada pemimpinnya. Penyampaian inspirasi pemimpin kepada para bawahan adalah suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Penyampaian gambaran-gambaran tentang perusahaan oleh pemimpin kepada bawahan akan menumbuhkan perasaan pada para bawahan bahwa perusahaan sedang mengalami kemajuan.

Penyampaian gambaran tersebut juga memberi gambaran kepada para bawahan tentang posisi perusahaan relatif terhadap tujuan yang hendak dicapai, dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Hal tersebut dapat membuat karyawan lebih mendapatkan kepuasan kerja, sehingga termotivasi untuk bekerja lebih keras guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Hal semacam ini juga dapat menumbuhkan pemahaman yang lebih jelas tentang peran pegawai dalam pencapaian tujuan tersebut, serta memberikan harapan pada para pegawai akan masa depan yang lebih baik. Pemimpin yang menunjukkan perilaku semacam ini lebih disukai dan dipercaya oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan dari para bawahan, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Padsokaff *et. al.*, (1990) dalam utomo (2002) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan

organisasi. Dalam pandangan yang sama, penelitian Dipoala dan Tschannen-Moran (2001) dalam Tschannen-Moran (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang mendukung memiliki hubungan dengan perilaku ekstra peran (OCB).

Pemimpin yang menjadi model bagi bawahannya dapat meningkatkan OCB melalui beberapa cara. Pemimpin yang memberikan contoh untuk melakukan OCB, akan memotivasi bawahannya untuk melakukan hal tersebut (OCB). Pemimpin yang dapat menjadi contoh konsistensi antara perkataan dan perbuatan juga akan disukai oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan dari para bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Organ (Sekiguchi, 2006) bahwa rasa percaya kepada pemimpin dapat meningkatkan kecenderungan bawahan untuk melakukan OCB.

Pemimpin yang memotivasi bawahan agar lebih mementingkan pencapaian tujuan perusahaan, akan berusaha menjalin kerjasama dengan para bawahan, dan melibatkan mereka dalam pencapaian-pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Perilaku semacam ini akan meningkatkan perasaan satu kesatuan dan satu identitas dari para bawahan, serta meningkatkan pula kecenderungan mereka untuk mengurangi keinginan-keinginan pribadinya, hingga secara sukarela akan melakukan perilaku-perilaku altruistik, demi tercapainya tujuan perusahaan secara umum. Hal itu juga meningkatkan rasa tanggungjawab pekerja terhadap perusahaannya, sehingga akan meningkatkan OCB.

2. Pengaruh Hubungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah hubungan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bass dalam Purvanova *et. al.*, (2006), Wanda (2010).

Wanda (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara hubungan kerja terhadap OCB. Hubungan kerja dengan perjanjian kerja yang jelas, jam kerja yang jelas dan sistem pemberian upah yang jelas dapat meningkatkan OCB pegawai. Apabila perjanjian kerja yang dibuat oleh perusahaan tidak jelas maka mengakibatkan hal-hal negatif dari pekerja seperti demonstrasi dan hal negatif lainnya. Hal ini tentu dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai dan meningkatkan stres kerja pegawai.

Hubungan kerja haruslah menguntungkan kedua pihak. Kesepakatan kedua belah pihak yang lazim disebut kesepakatan bagi yang mengikatkan dirinya maksudnya bahwa pihak-pihak yang mengadakan perjanjian kerja harus setuju atau sepakat, setia-sekata mengenai hal-hal yang diperjanjkan. Apa yang dikehendaki pihak yang satu dikehendaki pihak yang lain. Pihak pekerja menerima pekerjaan yang ditawarkan, dan pihak pengusaha menerima pekerja tersebut untuk dipekerjakan. Apabila kesepakatan ini telah tercapai maka pegawai dapat bekerja sebagaimana mestinya.

Pegawai yang mengerti dengan jelas status hubungannya mampu bekerja lebih baik sehingga meningkatkan kinerjanya dan melakukan

pekerjaan ekstra (OCB). Obyek perjanjian (pekerjaan) harus halal yakni tidak boleh bertentangan dengan undang-undang, ketertiban umum, dan kesusilaan. Jenis pekerjaan yang diperjanjikan merupakan salah satu unsur perjanjian kerja yang harus disebutkan secara jelas.

3. Pengaruh Kepercayaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepercayaan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fox (1974) dan Quinhong Fu (2004) dan Fukuyama (1995)

Fox (1974) dalam penelitiannya menemukan hubungan antara perilaku ekstra peran atau yang sering disebut *organizational citizenship behavior* dengan kepercayaan. Kepercayaan organisasional (*trust*) memiliki keterkaitan yang erat dengan OCB. Dengan adanya dukungan kepercayaan pada diri setiap individu, maka akan membuat pegawai lebih mudah berinteraksi dan bekerjasama dengan rekan kerjanya maupun dengan pihak perusahaan, sehingga tidak mustahil akan mampu mendorong mereka berkinerja lebih baik lagi. Salah satunya ditunjukkan dengan kesediaannya melaksanakan *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam bekerja.

Sebaliknya ketiadaan kepercayaan akan membuat munculnya berbagai masalah sosial dalam perusahaan seperti perselisihan antar pegawai, sikap individualis dan runtuhnya nilai-nilai kebersamaan yang bisa sangat membahayakan bagi stabilitas perusahaan (Quinhong Fu, 2004). Salah satu

peran kepercayaan adalah terhadap modal sosial dalam hubungannya dengan keterlibatan pegawai dalam OCB. Dengan adanya pondasi kepercayaan yang tinggi dalam sebuah organisasi, maka hal itu akan memperkuat modal sosial yang dimiliki organisasi tersebut, yang pada akhirnya meningkatkan kesediaan pegawai untuk melakukan tindakan-tindakan diluar tanggung jawab formal dari pekerjaannya secara sukarela, karena dilandasi adanya kedekatan hubungan dengan sistem hirarki organisasi, rasa saling menghargai dan kepercayaan antar anggota organisasi dan tentunya ditambah kedekatan personal diantara mereka.

Apabila kepercayaan rendah, maka hal tersebut akan menghilangkan kesediaan dalam melakukan ekstra pekerjaan. Bahkan lambat laun, dengan rendahnya tingkat kepercayaan justru bisa menimbulkan konflik sosial dalam tubuh organisasi, sehingga bukan hanya tidak memungkinkan bagi pegawai untuk menunjukkan OCB tetapi juga akan berbahaya bagi stabilitas organisasi apabila tidak segera dilakukan usaha perbaikan.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Dukungan Organisasi

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bass (1997).

Pemimpin yang transformasional mampu mengarahkan organisasi beserta pegawai yang ada didalamnya untuk melakukan pekerjaan terbaik. Secara konseptual, perilaku-perilaku pemimpin transformasional berhubungan erat dengan tingkat loyalitas, kepatuhan dan partisipasi bawahannya. Sebagai contoh, pemimpin yang memberikan perhatian pribadi kepada para pengikut untuk memajukan pengembangan dan prestasi mereka akan cenderung mendorong para bawahan untuk terlibat secara aktif dan bertanggung-jawab dalam proses-proses organisasional. Pemimpin yang memampukan para pengikut agar memikirkan permasalahan-permasalahan lama dengan cara-cara yang baru, akan mendapatkan loyalitas dan kepatuhan bawahan. Demikian pula, pemimpin yang memperagakan model perilaku-perilaku peran bagi para pengikut melalui contoh prestasi-prestasi, karakter, dan atau perilaku pribadi, akan mendorong karyawan untuk patuh dan loyal kepadanya (Bass, 1997).

Pengharapan atasan akan performansi maksimal dari bawahan serta stimulasi intelektual dapat meningkatkan terjadinya OCB. Fokus terus menerus terhadap harapan munculnya performansi maksimal dari karyawan akan meningkatkan rasa tanggung jawab dari mereka, dan memotivasi mereka untuk mencapainya. Salah satu cara yang bisa mereka lakukan adalah melalui OCB.

Kepemimpinan yang transformasional serta organisasi yang mendukung dalam pelaksanaan kerja pegawai menciptakan pegawai yang kompeten dan memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya, serta dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Pemimpin yang transformasional sangat dibutuhkan dewasa ini. Setiap organisasi membutuhkan seorang

pemimpin yang transformasional, yang ditandai dengan empat kriteria kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh idealisasi, stimulasi intelektual, konsiderasi individual dan motivasi inspirasional.

5. Pengaruh Hubungan Kerja Terhadap Dukungan Organisasi

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah hubungan kerja berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002)

Dukungan organisasi menjadi aspek penting dalam sebuah hubungan kerja. Bila dukungan organisasi yang dibangun oleh pemimpin organisasi baik, maka hubungan kerja yang terjalin antara pekerja dan pengusaha dapat terjalin dengan baik pula. Pegawai yang mendapat dukungan dari organisasi tempat ia bekerja mengharapkan hubungan kerja yang dapat menguntungkan satu sama lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan hubungan kerja yang meliputi hubungan rekan sekerja, hubungan atasan dan bawahan, serta hubungan manusiawi menjadi aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), walaupun organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai adalah hal yang penting, organisasi harus tetap memperhatikan bahwa pegawai akan tetap menggabungkan dukungan nyata yang ditunjukkan oleh organisasi dengan persepsi individual yang mereka miliki.

Para pegawai yakin bahwa organisasi mempunyai tujuan dan orientasi baik positif maupun negatif terhadap mereka yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap penghargaan akan kontribusi dan kesejahteraan pegawai tersebut. Hubungan yang terjalin baik antar pegawai dengan atasan maupun dengan rekan kerja lainnya menjadi salah satu alasan yang menggerakkan pegawai untuk semakin giat dalam melakukan pekerjaan, ditambah dengan organisasi yang mendukung dengan kinerja pegawai, maka dapat mempercepat dalam pencapaian tujuan organisasi

6. Pengaruh Kepercayaan Terhadap Dukungan Organisasi

Hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepercayaan berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Eisenberger *et. al.*, (1986) dan Allen (1995). Dari hasil perhitungan yang telah diuraikan sebelumnya tampak bahwa variabel kepercayaan memiliki nilai tertinggi dalam mempengaruhi dukungan organisasi. Artinya, dukungan organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dibandingkan variabel lainnya yang diteliti dalam penelitian ini.

Perlakuan-perlakuan yang diterima oleh pegawai ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diintrepetasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari pegawai atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employees contribution*) dan perhatian organisasi pada

kehidupan mereka (*care about employees well-being*) (Eisenberger, *et.al.*,1986).

Tingkat kepercayaan pegawai terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan pegawai-pegawainya secara umum (Allen, 1995; Eisenberger *et all*, 1986). Kondisi yang menumbuhkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi misalnya; komunikasi yang terbuka, saling memberikan informasi penting, saling mengungkapkan persepsi dan perasaan serta lebih melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan.

Kepercayaan pegawai akan organisasi memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik dalam dirinya. Perasaan dihargai oleh organisasi membantu mempertemukan kebutuhan pegawai akan *approval* (persetujuan), *esteem* (penghargaan) dan *affiliation* (keanggotaan). Penilaian positif dari organisasi juga meningkatkan kepercayaan bahwa peningkatan usaha dalam bekerja akan dihargai. Oleh karena itu pegawai akan memberikan perhatian yang lebih atas penghargaan yang mereka terima dari atasan mereka. Penilaian positif dari organisasi juga meningkatkan kepercayaan bahwa peningkatan usaha dalam bekerja akan dihargai. Oleh karena itu pegawai akan memberikan perhatian yang lebih atas penghargaan yang mereka terima dari atasan mereka.

Dasar hubungan jangka panjang dengan anggota organisasi ada pada kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Kepercayaan merupakan sari dari kompleksitas hubungan antar manusia. Konsep ini mewakili komponen hubungan kualitas yang berpusat pada masa depan. Kepercayaan dapat

dikatakan eksis ketika ada kerelaan pegawai bersandar sepenuhnya pada perilaku organisasi di masa yang akan datang.

7. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini adalah dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh George dan Brief (1992), Shore dan Wayne (1993), dan Kaufman (2001).

Penelitian yang dilakukan oleh George dan Brief (1992) menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan pada level tinggi akan meningkatkan perilaku *extra-role* (OCB) pegawai, seperti : membantu rekan kerja, mengambil tindakan-tindakan yang dapat melindungi organisasi dari resiko, menyumbangkan ide-ide yang membangun, serta berusaha menambah pengetahuan dan keahlian yang bermanfaat bagi organisasi.

Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi prediktor OCB dan berhubungan positif dengan kinerja dan OCB. Pegawai yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku positif.

Penelitian yang dilakukan oleh Kaufman (2001) menemukan bahwa hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan OCB-I tidak

berpengaruh signifikan, sedangkan hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan OCB-O berpengaruh signifikan. Ini berarti dukungan organisasi seperti berlaku adil, memberikan dukungan terhadap aktivitas pegawai, memberikan kondisi kerja yang baik, nyaman lebih interaktif, dan berkualitas serta memberikan *reward* yang adil dan baik kepada masing-masing pegawai sangat berperan penting dalam meningkatkan OCB, sehingga pegawai akan lebih pro-aktif, berperilaku positif, lebih komunikatif, meningkatnya kinerja yang melebihi standar minimum, meningkatnya partisipasi secara sukarela terhadap fungsi-fungsi organisasi secara profesional. Apabila dukungan organisasi meningkat maka OCB semakin tinggi, demikian juga sebaliknya bila dukungan organisasi menurun, maka menurunkan OCB pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab IV sebelumnya maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kepemimpinan transformasional meningkat satu satuan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
2. Pengaruh langsung hubungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila hubungan kerja meningkat satu satuan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
3. Pengaruh langsung kepercayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kepercayaan meningkat satu satuan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
4. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap dukungan organisasi adalah positif signifikan. Artinya, apabila kepemimpinan transformasional meningkat maka dukungan organisasi juga akan mengalami peningkatan yang berarti.

5. Pengaruh langsung hubungan kerja terhadap dukungan organisasi adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila hubungan kerja meningkat maka dukungan organisasi juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
6. Pengaruh langsung kepercayaan terhadap dukungan organisasi adalah positif signifikan. Artinya, apabila kepercayaan meningkat satu satuan maka dukungan organisasi juga akan mengalami peningkatan yang berarti
7. Pengaruh langsung dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila dukungan organisasi meningkat satu satuan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga akan mengalami peningkatan yang berarti.

B. Keterbatasan Penelitian.

Penelitian ini belum sempurna dan masih memiliki keterbatasan. Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini terbatas pada jumlah sampel atau responden yang hanya berjumlah 130 responden serta hanya pada lingkungan yang sempit.
2. Penelitian ini hanya membahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, kepercayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan dukungan organisasi, tentunya masih banyak lagi variabel lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan dukungan organisasi yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

3. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian yaitu pada kasus-kasus organisasi swasta. Hal ini tentu berbeda OCB antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya.
4. Penelitian ini tidak mengontrol jawaban responden dalam pengisian kuesioner, sehingga bisa saja dilakukan oleh orang lain yang tidak sesuai dengan karakteristik dan pendapat reponden yang bersangkutan.
5. Hasil perhitungan dari *goodness of fit* masih belum menunjukkan seluruh kriteria yang memnuhi nilai *goodness of fit*. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian masih belum optimal, sehingga diperlukan adanya pengembangan kembali dari penelitian ini.

C. Saran

Setelah meneliti dan mengetahui permasalahan yang ada pada Dinas Pendapatan Kota Batam, maka berikut ini beberapa saran-saran yang dapat penulis berikan, yaitu.

1. Pihak Instansi Dinas Pendapatan Kota Batam dapat menggunakan model persamaan struktural hasil modifikasi 2 dalam menganalisis permasalahan kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, kepercayaan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berkaitan dengan dukungan organisasi.
2. Kepemimpinan tranformasional, hubungan kerja, kepercayaan dan dukungan organisasi sama-sama memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Maka disarankan kepada pimpinan agar tetap memperhatikan hal-hal yang berkenaan

dengan kepemimpinan transformasional, hubungan kerja, kepercayaan dan dukungan organisasi.

3. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa dari seluruh variabel yang diteliti kepercayaan memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap dukungan organisasi, oleh sebab itu diharapkan kepada pegawai di Dinas Pendapatan Kota Batam agar selalu mempertahankan kepercayaan terhadap organisasi sehingga pegawai melakukan kerja terbaiknya dengan demikian dukungan organisasi terhadap pegawai semakin meningkat.

D. Rencana Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberika dari penelitian ini antara lain adalah:

1. Penelitian yang akan datang perlu menambah atau memasukkan konstruk variabel lain berupa konstruk eksoden yang dapat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan dukungan organisasi, sehingga nilai koefisien determiinasinya dapat lebih bervariasi secara signifikan dan dapat ditingkatkan lagi.
2. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas dengan mengambil obyek yang lebih luas pula.
3. Mengembangkan variabel atau konstruk yang relevan dalam meningkatkan OCB pegawai serta tidak menutup kemungkinan untuk menambah jumlah sampel yang lebih besar sehingga dapat membuat kriteria menjadi *better fit*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W., 1988. Pemodelan persamaan struktural dalam praktek: Sebuah review dan merekomendasikan dua-langkah pendekatan. *Psikologis Buletin*, 103, 411-423.
- Anikmah. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Fakultas ekonomi. Thesis. Surakarta: Universitas Muhammadiyah.
- Alowir, F Tjepi. Naskah Akademis Tentang Pemutusan Hubungan Kerja dan Penyelesaian Perselisihan Industri, Cetakan ke-11, (Jakarta: BPHN, 1996).
- Aquino, K., & Bommer, W. H, 2003. Penganiayaan preferensial: Bagaimana moderat status hubungan antara perilaku perilaku organisasi dan Sains kerja victimization. *Organizational*, 14 (4), 374-385.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Artanti, Yessy. 2002. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap OCB dengan Pemberdayaan Psikologis dan Substitute Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi*. UGM : Yogyakarta
- Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung. 1999. *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. 1991. Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15 (4), 9-16.
- Bass, B.M. 1997. *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVII, No. 3 (Summer 1997, Pages 19-28)
- . (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32
- and B.J. Avolio. 1993. *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 112-121
- Bass, B. M, 1990. *Handbook kepemimpinan transformasional*. New York: Free Press.

- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Batt, P.J. 2004. "Incorporating Measures of Satisfaction, Trust and Power-dependence into Analysis of Agribusiness Supply Chains". Edited by: G. I. Johnson and P. J. Hofman. *ACIAR Proceeding*, No 119e
- Black, James A. & Dean J. Champion. 2001. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. 1993. Expending the criterion domain to include elements of extra-role performance. New Jersey: Prentice-Hall.
- Borman, W.C. dan Motowidlo, S.J. 1997. "Task Performance and Contextual Performance : The Meaning For Personnel Selection Research". *Human Performance*. 10 (2) : 99-109.
- Burns. 1978. *Transactional and Transforming Leadership*. Harpers Collins Publishers, Inc.
- Cowherd, Douglas, and David I. Levine, "Product Quality and Pay Equity Between Low- Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory," *Administrative Science Quarterly*, 37, 2, June 1992, pp. 302-320.
- Covey, Stephen R. 2006. *The Speed Of Trust: The One Thing That Changes Everything*. Free Press. New York: Smith and Schuster Inc.
- Dubinsky, A.J., F.J. Yammarino, M.A. Jolson, and W.D. Spangler. (1995). *Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management*. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, Nc. 2, pp. 17-31
- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L.L., 1995. Pengaruh metode estimasi, indikator jumlah per faktor, dan solusi yang tidak benar pada indeks fit persamaan pemodelan struktural. *Structural Equation Modeling: A Journal Multidisiplin*, 2, 119-144.
- DiPaola, M. F. & Tschannen-Moran, M. 2001. Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*. 11, 424-447.
- Effendy, Onong Uchjana. 1992. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: Rosda karya.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, PD, & Rhoades, L., 2001. Balasan dari dukungan organisasi dirasakan. *Journal of Applied Psychology* . 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Curnmings, J., Armeli, S., & Lynch, P., 1997. Persepsi dukungan organisasi, pengobatan discretionary, dan kepuasan kerja. *Journal of Applied Psychology*, 82 812-820.
- Eisenberger, R. Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V., 1990. Persepsi dukungan organisasi dan ketekunan karyawan, komitmen, dan inovasi. *Journal of Applied Psychology*, 75 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. 1986. "Perceived organizational support." "*Journal of Applied Psychology*," 71: 500 – 7.
- Fandy Tjiptono. 2002. *Strategi Pemasaran*, edisi kedua, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ferdinand, Augusty. 2006. Metode Penelitian Manajemen: *Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. BP Universitas Diponegoro : Semarang.
- Ferdinand, Augusty. 2000. Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik. Program Magister Manajemen. Universitas Diponegoro : Semarang
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survei Diagnosis Organisasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang
- Ganesan, S. 1994, *Determinants of Longterm Orientation in Buyer-Seller Relationship*, *Journal Marketing* Vol 58, pp. 1-19.
- Gautam. Thanswor. Rolf van Dick. Ulrich Wagner. Narottam Upadhyay and Ann J. Davis. 2004. *Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal*. Aston Academy for Research in Management. Aston University : Birmingham.
- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S. *The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2, 2010, pp. 263-273
- Ginting, Abdorrahman. 2008. *Esensi Praktis; Belajar & Pembelajaran, Bandung*: Humaniora.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

- Grönroos, C. 1990. *Service Management and Marketing*. Lexington: Lexington Book.
- Hair, J.R. R.E. Anderson. R, Thatam and Balcak W. 1995. *Multivariat Data Analysis with Reading*. Prentice Hall. New Jersey: Englewood Cliff.
- Hartanto, Frans Mardi. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai Dengan Bertumpu Pada Kebijakan Dan Potensi Insani*. Bandung: Penerbit Mizan.
- Hartono Widodo dan Judiantoro 1992. *Segi Hukum Penyelesaian Perselisihan Perburuhan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hersey, P., K.H. Blanchard and D. Johnson. 1996. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 7th Ed*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Int'l
- Horner M. 1997. *Leadership Theory: Past, Present and Future*. Team Performance Management, Vol. 3, No. 4, pp. 270-287
- Hutchinson, S. 1997. *Perceived Organizational Support: Further Evidence of Construct Validity*. *Educational & Psychological Measurement*. Vol. 57. Durham.
- Humphreys, J.H. 2005. *Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation*. *Management Decision*, Vol. 43, No. 10, pp. 1410-1431
- Hunen, A. 2006. *Pengembangan Model Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Perilaku Kreatif-Inovatif (Studi Kasus di PT Telkom Bandung)*. Tesis Program Pasca Sarjana Teknik dan Manajemen Industri, Institut Teknologi Bandung. Bandung
- I.G. Wursanto. 1988. *Dasar-Dasar Manajemen Personal*. Jakarta: Pustaka.
- Jabnoun, N. and H.A. Al-Ghazyah. 2005. *Leadership Styles Supporting ISO 9000 : 2000*. *The Quality Management Journal*, 12, 1, pp. 21-29.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. 2000. Membuka blackbox: penyelidikan eksperimental efek mediasi dari kepercayaan dan keselarasan nilai pada kepemimpinan transformasional dan transaksional. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 21 949-964.
- Katz, D. 1964. Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9: 131-146.
- Koontz, O.W. 1980. *Management*. Seventh Edition, Kogakusha: McGraw-Hill

- Konovsky, M.A. and Organ, D.W. 1996, "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17 No. 3, pp. 253-66.
- Kramer, R.M & Tyler, T.R. 1998. *Trust In Organization: Frontiers of Theory and Research*. Sage Publication. Inc : California
- Kuncoro, A,K dan Acin, Effendy, 2009, *Pengaruh Effort, Support dan Ability Terhadap Kinerja Karyawan*, *Jurnal Manajemen* : ISEI Cabang Jakarta Komisariat Universitas Bina Nusantara Volume 1 nomor 1 – 2009
- Lagomarsino, Raul M. & Cardona, Pablo. 2003. *Relationships Among Leadership, Organizational Commitment, and OCB in Uruguay an Health Institutions*. IESE Working Paper No. D/494.
- Levinson, H. 1965. "Reciprocation: The relationship between man and organization." *Administrative Science Quarterly*, 9: 370–90.
- Locke, E.A. Nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally : Chicago. Pg. 1297-1349
- Luthans, F. 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 695-706.
- Meglino, B.M. Ravlin, E.C. & Adkins, C.L. 1989. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 74: 424-432.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Moleong. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rosda.
- Moorman, et. al. 1993, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship", *Journal Of Marketing*, Vo.57, p.81-101
- Organ, D.W. & Near, J.P. 1983. Organizational Citizenship Behaviour. It's Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Volume. 68: 653-663.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D.W. and Ryan, K. 1995, "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship", *Personnel Psychology*, Vol. 48 No. 4, pp. 775-802.

- Organ, D.W. 1997. *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean Up Time*. New York: Human Performance.
- Organ, D.W. and McFall, J.B. 2004, "Personality and citizenship behavior in organizations", in Smith, B.S.D.B. (Ed.), *Personality and Organizations*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 291-316.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. 2006, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. 1989. Sebuah ukuran generasi kedua dari perilaku organisasi. Indiana University.
- Podsakoff, PM, MacKenzie, SB, Moorman, RH, & Fetter, R, 1990. Pemimpin transformasional perilaku dan pengaruhnya terhadap kepercayaan pengikut 'dalam pemimpin, kepuasan, dan perilaku organisasi. *Kepemimpinan Triwulanan*, 1, 107-142.
- Podsakoff, PM, MacKenzie, SB, & Bommer, W. H, 1996. Pemimpin transformasional perilaku dan pengganti kepemimpinan sebagai penentu kepuasan karyawan, komitmen, kepercayaan, dan perilaku organisasi. *Jurnal Manajemen*, 22 (2), 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. 2000, "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513-63.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, R.H. Moorman, and R. Fetter. 1990. *Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors*. *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142
- Pounder, J.S. 2001. "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 281-290
- Purvanova, Radostina K. Joyce E. Bono, and Jessica Dzieweczynski. 2006. "Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance." *Human Performance* 19 (1): 1-22. DOI: 10.1207/s15327043hup1901_1.
- . (2003). *Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of management Development Instruction*. *The Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 1, pp. 6-13

- Rahyuda, A.G. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Dosen*. Tesis Program Studi Teknik dan Manajemen Industri Institut Teknologi Bandung.
- Randall, M.L. Cropanzano, R. Bormann, C.A. & Birjulin, A. 1999. "Organizational politics and organizational support as a predictor of work attitudes, job performance, and organizational Citizenship Behavior". *Journal of Organizational Behavior*. 20 pp. 159-174.
- Rhoades, L. Eisenberger, R. & Armeli, S. 2001. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Rusdin. 2006. *Pasar Modal*. Bandung: Alfabeta.
- Rusdin. 2004. *Statistik Penelitian Sebab Akibat*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Sarros, J.C. and J.C. Santora. 2001. *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, 2/8, pp. 383-393
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*. 83, 150-163.
- Sekiguchi, Tomoki. 2004. *Person Organization Fit and person Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature*. Osaka Keidai Ronshu. Vol. 54 No. 6, 179-196
- Setton, R. Bennett, N. and Liden, R. 1996. Social exchange in organizations: Perceived organization support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. 1993. Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol 78: 774 – 778.
- Siagian, P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UNAS dan Pustaka Cidesindo.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Singarimbun, M dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sloat, K. C. M. 1999. Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire To Be "Good Citizenship?" *Professional Safety*. Vol. 44: 20 – 23.



- Smith, A. Organ D. W. & Near J. 1983. Organizational citizenship behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68 (4), 653-663.
- Notoatmodjo. 2005. *Promosi Kesehatan, Teori, Dan Perilaku*. Rineka Cipta : Jakarta. 16-17,136, 140
- Soepomo, Iman. 1980. *Hukum Perburuhan – Bidang Hubungan Kerja*. Cet.VI. Jakarta: Djambatan.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA. Universitas Brawijaya, Malang
- Solimun. (2003). *Strucktural Equation Modeling Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya : Malang
- Spreitzer, G.M., K.H. Perttula, and K. Xin. 2005. *Traditionally Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 205-227
- Stephen P Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K. *Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, 2004, pp. 349-361.
- Subekti, R. 1978. *Hukum Adat Indonesia dalam Yurisprudensi Mahkamah Agung*. Cet. ke-2. Bandung
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 1998. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Susskind, A. M., K. M. Kacmar, and C. P. Borchgrevink. 2003. Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange (CSX). *Journal of Applied Psychology* 88 (1): 179-87.
- Tjiptono, Fandy. 2002. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tschannen-Moran, M. 2003. Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust. *Journal of Educational Administration*. Chapter 6. pp. 1-36.

- Ulrich, G. D. 1998. Flame synthesis of fine particles. *Chem. Eng. News* : 62, 22-29.
- Utomo, K.W. 2002. Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, dan hubungannya dengan organizational citizenship behavior, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Surabaya. Vol. 2. No. 2. hal. 34-52.
- Van Dyne, L. & Ang, S. 1998. Organizational Citizenship Behavior of Contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. and McLean Parks, J. 1995, "Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17 No. 1, pp. 215-85.
- Wang, H., Law, KS, Hackett, RD, Wang, D., & Chen, ZX, 2005. Pemimpin-anggota bursa sebagai mediator hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pengikut 'dan perilaku warga organisasi. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 420-432.
- Wayne, S.J. Shore, L.M. & Liden, R.C. 1997. Perceived Organizational Support and leader – member exchange: A Social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. 40, 82-111
- Widodo Hartono dan Judiantoro , Segi Hukum Penyelesaian Penyelesaian Perburuhan (Jakarta: Rajawali Pers, 1992).
- WU Xin, & WU Zhiming, 2007. Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Individu dan Tim: Bukti dari Tim Kerja Pengetahuan. *Wireless Communications, Jaringan dan Mobile Computing, 2007. WICOM 2007. Konferensi Internasional tentang Volume, Issue, 21-25 September 2007 Page (s): 4436-4439*
- Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 251-289

DAFTAR LAMPIRAN OUTPUT

1. Lampiran 1 **Kuisisioner**
2. Lampiran 2 **Tabulasi Data Jawaban Responden**
3. Lampiran 3 **Output Analisis Data**
4. Lampiran 4 **Jawaban Responden Atas Kuesioner**
 - a. Persepsi responden berdasarkan jenis kelamin terhadap gaya kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional	Pria		Wanita		Jumlah
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Idealisasi pengaruh	14	10,77%	12	9,23%	26
Inspirasional	17	13,08	16	12,31%	33
Stimulasi intelektual	18	13,85	20	15,38%	38
Konsiderasi individual	15	11,53	18	13,85%	33
Jumlah	64	49,23%	66	50,77%	130

- b. Persepsi responden berdasarkan jenis kelamin terhadap Hubungan Kerja

Hubungan Kerja	Pria		Wanita		Jumlah
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Hubungan manusiawi	34	26,15%	17	13,08%	51
Hubungan atas dengan bawahan	15	11,54%	13	10%	28
Hubungan teman sekerja	15	11,54%	36	27,69%	51
Jumlah	64	49,23%	66	50,77%	130

c. Persepsi responden berdasarkan jenis kelamin terhadap Kepercayaan

Kepercayaan \ Jenis Kelamin	Pria		Wanita		Jumlah
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Harmoni	22	16,92%	18	13,85%	40
<i>Reliability</i>	14	10,77%	18	13,85%	32
<i>Concern</i>	28	21,54%	30	23,07%	58
Jumlah	64	49,23%	66	50,77%	130

d. Persepsi responden berdasarkan jenis kelamin terhadap Dukungan Organisasi

Dukungan Organisasi \ Jenis Kelamin	Pria		Wanita		Jumlah
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Mendukung	40	16,92%	48	36,92%	88
Cukup Mendukung	14	10,77%	12	9,23%	26
Tidak Mendukung	10	21,54%	6	4,62%	16
Jumlah	64	49,23%	66	50,77%	130

e. Persepsi responden berdasarkan jenis kelamin terhadap OCB

OCB \ Jenis Kelamin	Pria		Wanita		Jumlah
	Jumlah	%	Jumlah	%	
<i>Altruism</i>	10	7,69%	15	11,54%	25
<i>Conscientiousness</i>	14	10,77%	13	10%	27
<i>Civic Virtue</i>	13	10%	14	10,77%	27
<i>Sportmanship</i>	11	8,46%	12	9,23%	23
<i>Courtesy</i>	16	12,31%	12	9,23%	28
Jumlah	64	49,23%	66	50,77%	130

f. Persepsi responden berdasarkan pendidikan terhadap Kepemimpinan Transformasional

Pendidikan Kepemimpinan Transformasional	S2		S1		Diploma		SLTA sederajat		Jumlah
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	
Idealisasi pengaruh	2	1,54%	13	10%	8	6,15%	3	2,31%	26
Inspirasional	4	3,07%	15	11,54%	5	3,85%	9	6,92%	33
Stimulasi intelektual	1	0,77%	16	12,31%	7	5,39%	14	10,77%	38
Konsiderasi individual	0	0	17	13,07%	0	0	16	12,31%	33
Jumlah	7	5,38%	61	46,92%	20	15,39%	42	32,31%	130

g. Persepsi responden berdasarkan pendidikan terhadap Hubungan Kerja

Pendidikan Hubungan Kerja	S2		S1		Diploma		SLTA sederajat		Jumlah
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	
Hubungan manusiawi	1	0,77%	21	16,15%	4	3,07%	25	19,23%	51
Hubungan atasan dengan bawahan	4	3,07%	13	10%	9	6,93%	2	1,54%	28
Hubungan teman sekerja	2	1,54%	27	20,77%	7	5,39%	15	11,54%	51
Jumlah	7	5,38%	61	46,92%	20	15,39%	42	32,31%	130

h. Persepsi responden berdasarkan pendidikan terhadap Kepercayaan

Pendidikan Kepercayaan	S2		S1		Diploma		SLTA sederajat		Jumlah
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	
Harmoni	2	1,54%	21	16,15%	4	3,07%	13	10%	40
<i>Reliability</i>	4	3,07%	15	11,54%	9	6,93%	4	3,0%	32

<i>Concern</i>	1	0,77%	25	19,23%	7	5,39%	25	19,24%	58
Jumlah	7	5,38%	61	46,92%	20	15,39%	42	32,31%	130

i. Persepsi responden berdasarkan pendidikan terhadap Dukungan Organisasi

Pendidikan	S2		S1		Diploma		SLTA sederajat		Jumlah
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	
Dukungan Organisasi									
Mendukung	6	4,61%	56	43,07%	13	10%	13	10%	88
Cukup Mendukung	1	0,77	3	2,31%	4	3,07%	18	13,85%	26
Tidak Mendukung	0	0	2	1,54%	3	2,31%	11	8,46%	16
Jumlah	7	5,38%	61	46,92%	20	15,39%	42	32,31%	130

j. Persepsi responden berdasarkan pendidikan terhadap OCB

Pendidikan	S2		S1		Diploma		SLTA sederajat		Jumlah
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	
OCB									
<i>Altruism</i>	2	1,54%	12	9,23%	6	4,61%	5	3,85%	25
<i>Conscientiousness</i>	2	1,54%	17	13,07%	4	3,07%	4	3,07%	27
<i>Civic Virtue</i>	1	0,77%	13	10%	2	1,54%	11	8,46%	27
<i>Sportmanship</i>	1	0,77%	7	5,39%	5	3,85%	10	7,69%	23
<i>Courtesy</i>	1	0,77%	12	9,23%	3	2,31%	12	9,23%	28
Jumlah	7	5,38%	61	46,92%	20	15,39%	42	32,31%	130

5. Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT1	43,6667	31,402	,575	,769

KT2	43,1333	36,051	,514	,778
KT3	45,1000	37,817	,640	,803
KT4	43,0333	38,861	,361	,791
KT5	42,7000	39,666	,322	,794
KT6	42,8000	38,303	,476	,785
KT7	42,8667	38,189	,404	,788
KT8	43,2000	35,200	,428	,785
KT9	42,8667	35,913	,524	,777
KT10	43,0000	36,828	,424	,785
KT11	43,6667	31,402	,575	,769
KT12	43,5333	31,430	,597	,766

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,798	,813	12

b. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Hubungan Kerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HK1	31,8333	28,006	,895	,943
HK2	31,8000	28,097	,855	,946
HK3	31,8667	27,913	,896	,943
HK4	31,4667	30,395	,884	,944
HK5	31,5000	29,914	,912	,943
HK6	31,5333	31,430	,732	,951
HK7	31,4667	31,706	,702	,953

HK8	31,5333	31,913	,725	,952
HK9	31,5333	31,292	,751	,951

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,953	,955	9

c. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepercayaan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	32,2333	22,530	,746	,965
K2	32,3000	22,010	,832	,960
K3	32,2000	22,648	,834	,960
K4	32,1667	23,454	,733	,964
K5	32,2333	22,599	,882	,958
K6	32,3000	21,941	,917	,956
K7	32,1667	21,937	,929	,956
K8	32,2000	21,821	,903	,957
K9	32,3333	22,023	,868	,959

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,964	,964	9

d. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Dukungan Organisasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DO1	28,0667	15,995	,695	,932
DO2	28,0667	15,375	,758	,928
DO3	28,2000	15,062	,768	,928
DO4	28,1333	14,878	,860	,920
DO5	28,0333	15,344	,880	,920
DO6	28,0000	17,034	,550	,941
DO7	28,0667	15,720	,833	,923
DO8	28,1333	15,223	,861	,921

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,935	,936	8

e. Lampiran 8 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OCB1	56,5667	69,289	,759	,985
OCB2	56,6000	69,007	,749	,985
OCB3	56,6667	68,299	,882	,983
OCB4	56,6000	67,490	,970	,982
OCB5	56,6000	67,421	,898	,983
OCB6	56,5667	69,495	,812	,984

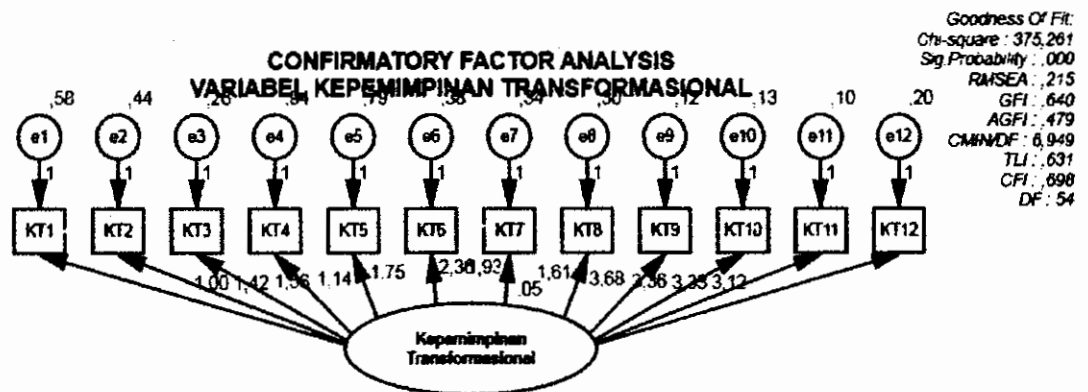
OCB7	56,6333	68,654	,889	,983
OCB8	56,6000	67,490	,891	,983
OCB9	56,6333	67,413	,932	,982
OCB10	56,6333	68,378	,918	,983
OCB11	56,6333	66,999	,973	,982
OCB12	56,6333	66,999	,973	,982
OCB13	56,6667	68,161	,896	,983
OCB14	56,6000	68,041	,914	,983
OCB15	56,7000	68,424	,913	,983

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,984	,984	15

6. Lampiran 6 Analisis Faktor Konfirmatori Masing-Masing Variabel

a. CFA Kepemimpinan transformasional



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KT1	<--- KT	1,000				
KT2	<--- KT	1,416	,504	2,809	,005	par_1
KT3	<--- KT	1,559	,518	3,011	,003	par_2
KT4	<--- KT	1,137	,524	2,170	,030	par_3

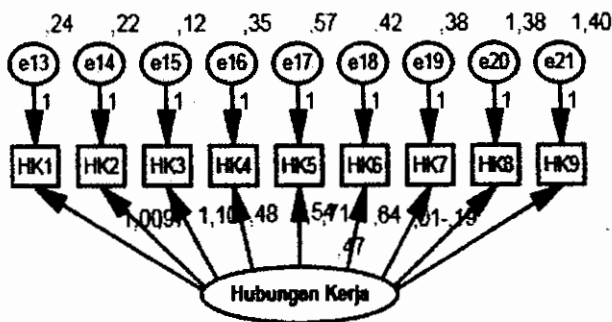
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KT5	<---	KT	1,749	,644	2,716	,007	par_4
KT6	<---	KT	2,365	,768	3,080	,002	par_5
KT7	<---	KT	1,928	,630	3,063	,002	par_6
KT8	<---	KT	1,607	,538	2,988	,003	par_7
KT9	<---	KT	3,678	1,138	3,231	,001	par_8
KT10	<---	KT	3,359	1,046	3,210	,001	par_9
KT11	<---	KT	3,329	1,032	3,225	,001	par_10
KT12	<---	KT	3,116	,974	3,200	,001	par_11

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
KT1	<---	KT	,583
KT2	<---	KT	,631
KT3	<---	KT	,564
KT4	<---	KT	,555
KT5	<---	KT	,704
KT6	<---	KT	,652
KT7	<---	KT	,598
KT8	<---	KT	,550
KT9	<---	KT	,924
KT10	<---	KT	,900
KT11	<---	KT	,918
KT12	<---	KT	,840

b. CFA Variabel Hubungan Kerja

**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS
VARIABEL HUBUNGAN KERJA**



Goodness Of Fit:
 Chi-square : 337,448
 Sig. Probability : ,000
 RMSEA : ,299
 GFI : ,667
 AGFI : ,445
 CMIN/DF : 12,498
 TLI : ,386
 CFI : ,540
 DF : 27

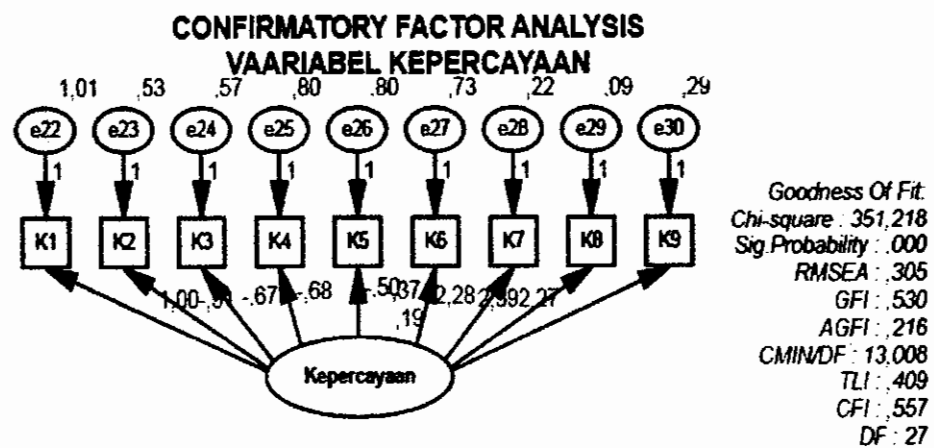
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HK1	<---	HK	1,000				
HK2	<---	HK	,969	,090	10,735	***	par_1
HK3	<---	HK	1,100	,090	12,214	***	par_2
HK4	<---	HK	,485	,087	5,577	***	par_3
HK5	<---	HK	,538	,112	4,789	***	par_4
HK6	<---	HK	,708	,104	6,816	***	par_5
HK7	<---	HK	,640	,096	6,644	***	par_6
HK8	<---	HK	,006	,158	2,037	,007	par_7
HK9	<---	HK	,187	,160	1,169	,002	par_8

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
HK1	<---	HK	,815
HK2	<---	HK	,821
HK3	<---	HK	,909
HK4	<---	HK	,689
HK5	<---	HK	,541
HK6	<---	HK	,601
HK7	<---	HK	,584
HK8	<---	HK	,815
HK9	<---	HK	,821

c. CFA Variabel Kepercayaan



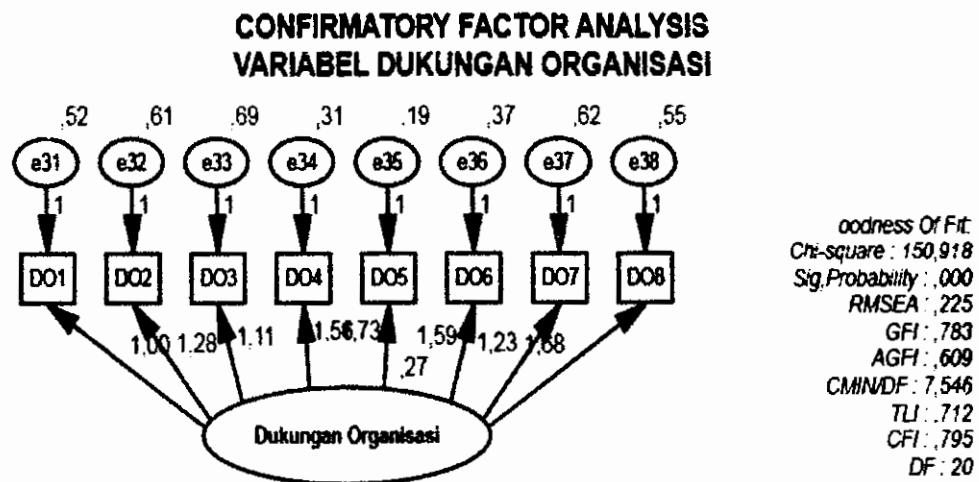
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K1	<---	K	1,000				
K2	<---	K	,509	,189	2,700	,007	par_1
K3	<---	K	,674	,215	3,133	,002	par_2
K4	<---	K	,683	,239	2,853	,004	par_3
K5	<---	K	,495	,217	2,286	,022	par_4
K6	<---	K	,369	,197	3,871	,001	par_5
K7	<---	K	2,285	,490	4,661	***	par_6
K8	<---	K	2,388	,512	4,661	***	par_7
K9	<---	K	2,271	,492	4,615	***	par_8

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
K1	<---	K	,594
K2	<---	K	,790
K3	<---	K	,660
K4	<---	K	,613
K5	<---	K	,733
K6	<---	K	,683
K7	<---	K	,901
K8	<---	K	,961
K9	<---	K	,876

d. CFA Variabel Dukungan Organisasi



Assessment of normality (Group number 1)

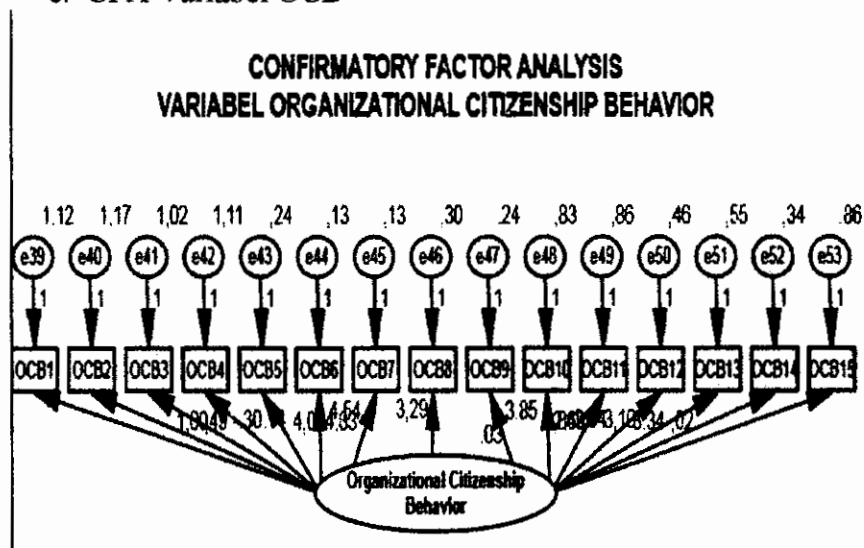
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DO1	<---	DO	1,000				
DO2	<---	DO	1,283	,210	6,103	***	par_1
DO3	<---	DO	1,109	,203	5,462	***	par_2
DO4	<---	DO	1,562	,229	6,806	***	par_3
DO5	<---	DO	1,727	,242	7,128	***	par_4
DO6	<---	DO	1,592	,236	6,742	***	par_5
DO7	<---	DO	1,233	,216	5,697	***	par_6
DO8	<---	DO	1,678	,254	6,606	***	par_7

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
DO1	<---	DO	,582
DO2	<---	DO	,648
DO3	<---	DO	,567
DO4	<---	DO	,823
DO5	<---	DO	,900
DO6	<---	DO	,805
DO7	<---	DO	,629
DO8	<---	DO	,759

e. CFA Variabel OCB



Goodness Of Fit:
 Chi-square: 800,094
 Sig. Probability: ,000
 RMSEA: ,247
 GFI: ,486
 AGFI: ,315
 CMIN/DF: 8,890
 TLI: ,363
 CFI: ,454
 DF: 90

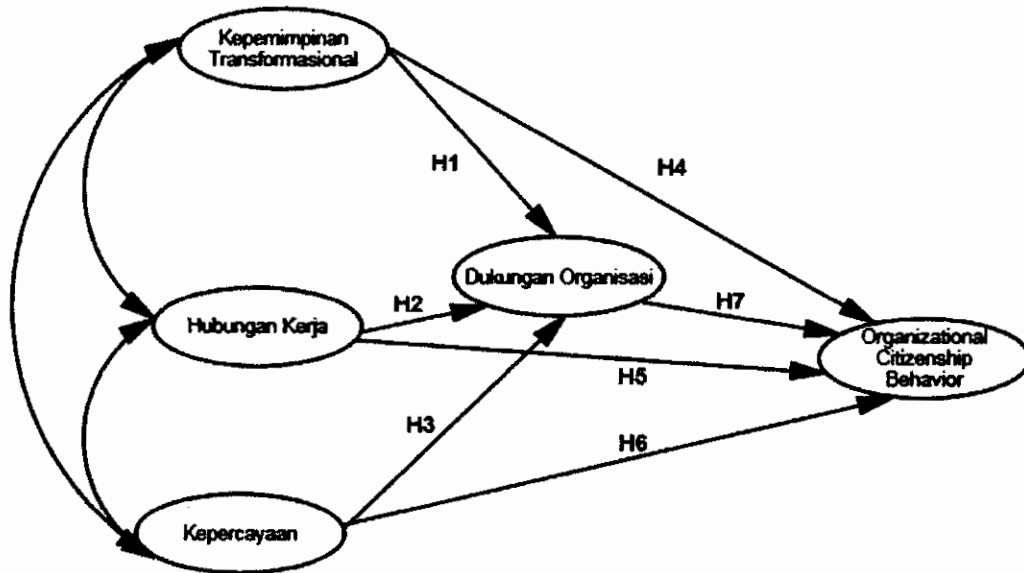
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB1	<---	OCB	1,000				
OCB2	<---	OCB	,488	,680	2,717	,003	par_1
OCB3	<---	OCB	,304	,629	2,483	,009	par_2
OCB4	<---	OCB	,138	,615	2,224	,003	par_3
OCB5	<---	OCB	4,077	2,534	2,609	,008	par_4
OCB6	<---	OCB	4,331	2,679	3,616	,006	par_5
OCB7	<---	OCB	4,545	2,814	3,615	,006	par_6
OCB8	<---	OCB	3,289	2,046	3,607	,008	par_7
OCB9	<---	OCB	3,852	2,385	3,615	,006	par_8
OCB10	<---	OCB	2,691	1,718	3,567	,017	par_9
OCB11	<---	OCB	1,842	1,237	2,490	,036	par_10
OCB12	<---	OCB	2,840	1,781	2,595	,011	par_11
OCB13	<---	OCB	3,103	1,941	2,599	,010	par_12
OCB14	<---	OCB	3,341	2,081	2,605	,008	par_13
OCB15	<---	OCB	,024	,535	3,045	,004	par_14

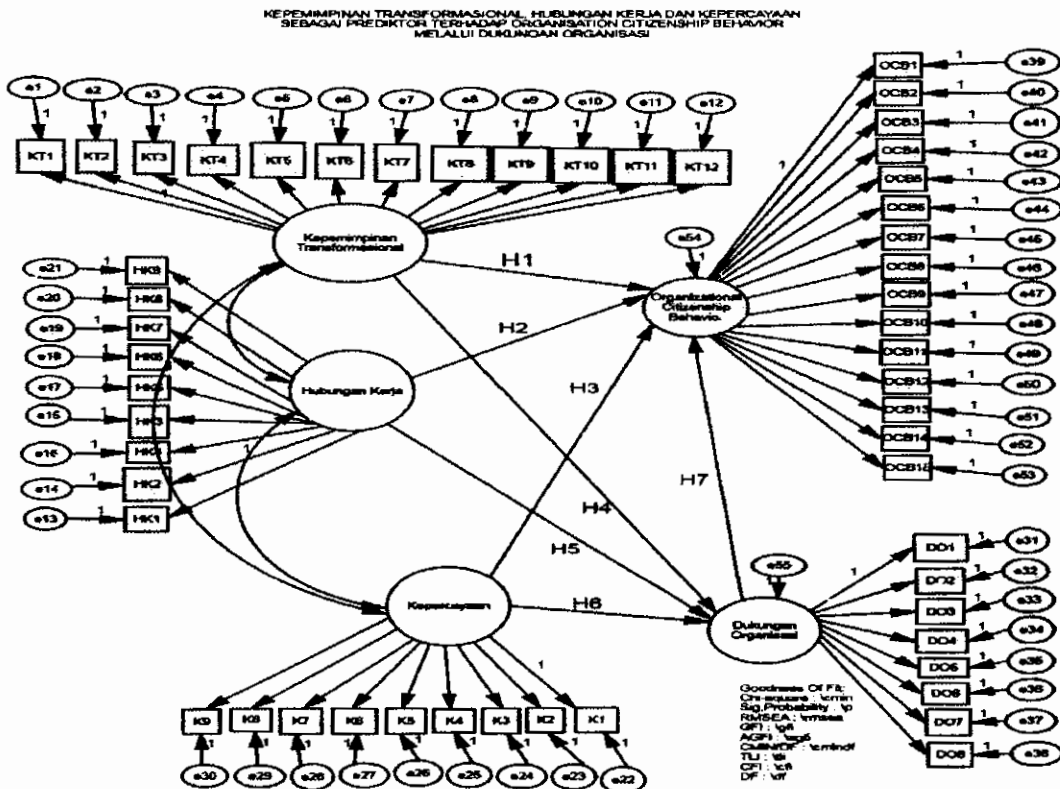
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
OCB1	<---	OCB	,548
OCB2	<---	OCB	,571
OCB3	<---	OCB	,648
OCB4	<---	OCB	,621
OCB5	<---	OCB	,796
OCB6	<---	OCB	,886
OCB7	<---	OCB	,896
OCB8	<---	OCB	,688
OCB9	<---	OCB	,781
OCB10	<---	OCB	,625
OCB11	<---	OCB	,501
OCB12	<---	OCB	,552
OCB13	<---	OCB	,555
OCB14	<---	OCB	,670
OCB15	<---	OCB	,504

7. Lampiran 7 Kerangka Berpikir



8. Lampiran 8 Diagram Alur



9. Lampiran 9 *Sample Covariance – Estimate*

	HK1	HK2	HK3	K9	K8	KT12	KT11	KT10
HK1	0,714							
HK2	0,486	0,661						
HK3	0,533	0,529	0,695					
K9	0,112	0,209	0,165	1,246				
K8	0,146	0,227	0,15	0,999	1,146			
KT12	0,507	0,524	0,54	0,219	0,186	0,692		
KT11	0,547	0,507	0,553	0,227	0,137	0,531	0,661	
KT10	0,538	0,539	0,562	0,159	0,143	0,515	0,577	0,7
KT9	0,54	0,545	0,574	0,259	0,195	0,578	0,622	0,639
OCB15	0,054	0,013	0,006	0,27	0,276	0,014	0,045	0,028
OCB14	0,28	0,259	0,302	0,214	0,13	0,347	0,291	0,308
OCB13	0,287	0,262	0,321	0,039	0,008	0,307	0,262	0,296
OCB12	0,272	0,286	0,237	0,001	0,053	0,246	0,239	0,288
OCB11	0,178	0,082	0,135	0,301	0,305	0,097	0,133	0,145
OCB10	0,3	0,204	0,25	0,101	0,223	0,24	0,291	0,297
OCB9	0,391	0,387	0,412	0,237	-0,156	0,426	0,398	0,401
OCB8	0,294	0,229	0,319	0,292	-0,206	0,285	0,284	0,247
OCB7	0,449	0,482	0,479	0,247	-0,249	0,54	0,46	0,462
OCB6	0,48	0,459	0,448	0,193	-0,218	0,463	0,46	0,478
OCB5	0,473	0,443	0,447	0,174	-0,255	0,425	0,429	0,439
OCB4	0,01	0,087	0,081	0,724	0,693	0,041	0,013	0,01
OCB3	0,032	0,073	0,003	0,788	0,76	0,056	0,06	0,012
OCB2	0,127	0,009	0,087	0,732	0,682	0,051	0,042	0,087
OCB1	0,125	0,077	0,143	0,62	0,574	0,135	0,081	0,117
DO8	0,163	0,038	0,137	0,734	0,66	0,088	0,05	0,048
DO7	0,039	0,113	0,005	0,687	0,532	0,032	0,045	0,051
DO6	0,073	0,017	0,109	0,399	0,356	0,059	0,011	0,025
DO5	0,003	0,047	0,051	0,449	0,325	0,066	0,035	0,025

DO4	0,014	0,044	0,003	0,482	0,377	0,033	0,08	0,045
DO3	0,068	0,147	0,057	0,489	0,5	0,107	0,093	-0,1
DO2	0,054	0,085	0,146	0,323	0,331	0,146	0,092	0,138
DO1	0,126	0,131	0,175	0,199	0,236	0,2	0,154	0,196
K7	0,069	0,151	0,043	0,974	1,02	0,086	0,06	0,082
K6	0,52	0,397	0,5	0,153	0,158	0,471	0,46	0,478
K5	0,477	0,463	0,432	0,196	0,212	0,442	0,404	0,379
K1	0,095	0,118	0,07	0,44	0,425	0,087	0,074	0,067
K2	0,239	0,262	0,277	0,308	0,226	0,319	0,273	0,263
K3	0,404	0,381	0,377	0,291	0,304	0,448	0,406	0,37
K4	0,482	0,565	0,499	0,267	0,305	0,502	0,444	0,455
HK9	0,078	0,134	0,064	1,021	0,924	0,179	0,129	0,105
HK8	0,058	0,048	0,005	0,848	0,759	0,142	0,035	0,028
HK7	0,251	0,258	0,307	0,149	0,102	0,225	0,252	0,293
HK6	0,292	0,271	0,326	0,182	0,034	0,272	0,328	0,324
HK5	0,178	0,2	0,222	0,189	0,017	0,173	0,235	0,263
HK4	0,241	0,129	0,273	0,016	0,079	0,139	0,222	0,208
KT8	0,248	0,206	0,243	0,074	0,026	0,239	0,245	0,247
KT7	0,211	0,236	0,271	0,154	0,033	0,317	0,291	0,27
KT6	0,349	0,315	0,35	-0,007	0,038	0,389	0,38	0,41
KT5	0,343	0,299	0,302	-0,039	-0,001	0,239	0,315	0,304
KT4	0,219	0,154	0,119	0,238	0,173	0,131	0,131	0,204
KT3	0,224	0,2	0,222	-0,112	-0,044	0,246	0,231	0,231
KT2	0,158	0,135	0,239	-0,091	0,065	0,209	0,221	0,201
KT1	0,094	0,137	0,135	-0,12	0,028	0,155	0,145	0,077
	KT9	OCB15	OCB14	OCB13	OCB12	CCB11	OCB10	OCB9
KT9	0,798							
OCB15	0,004	0,858						
OCB14	0,304	0,022	0,625					
OCB13	0,286	0,167	0,402	0,788				

OCB12	0,24	0,136	0,202	0,395	0,664				
OCB11	0,077	0,193	0,182	0,341	0,402	0,941			
OCB10	0,226	0,094	0,253	0,276	0,492	0,634	1,008		
OCB9	0,416	0,01	0,364	0,301	0,293	0,197	0,356	0,612	
OCB8	0,282	-0,03	0,334	0,244	0,244	0,148	0,313	0,453	
OCB7	0,481	-0,058	0,386	0,306	0,276	0,168	0,226	0,448	
OCB6	0,458	0,003	0,324	0,314	0,276	0,122	0,195	0,379	
OCB5	0,403	-0,034	0,292	0,276	0,299	0,125	0,262	0,322	
OCB4	-0,031	0,286	0,051	0,314	0,183	0,279	0,314	-0,023	
OCB3	-0,079	0,251	0,017	0,246	0,108	0,302	0,256	-0,053	
OCB2	0,055	0,252	0,1	0,305	0,182	0,266	0,364	0,036	
OCB1	0,049	0,291	0,072	0,3	0,17	0,306	0,356	0,096	
DO8	0,02	0,301	0,028	0,227	0,134	0,287	0,324	0,046	
DO7	-0,088	0,277	-0,124	0,124	0,132	0,254	0,245	-0,104	
DO6	-0,014	0,211	0,038	0,14	0,125	0,152	0,19	0,027	
DO5	-0,012	0,196	0,041	0,204	0,197	0,215	0,183	0,033	
DO4	-0,062	0,265	-0,044	0,163	0,148	0,23	0,139	0,01	
DO3	-0,086	0,261	-0,003	0,159	0,113	0,207	0,123	-0,022	
DO2	0,162	0,269	0,154	0,277	0,162	0,169	0,177	0,154	
DO1	0,193	0,156	0,171	0,222	0,176	0,081	0,195	0,2	
K7	-0,095	0,311	-0,023	0,112	0,035	0,314	0,257	-0,042	
K6	0,495	0,055	0,276	0,234	0,234	0,134	0,258	0,383	
K5	0,375	-0,002	0,276	0,226	0,179	0,035	0,151	0,382	
K1	0,108	0,156	0,026	0,013	0,074	-0,05	0,09	0,085	
K2	0,305	-0,062	0,267	0,226	0,18	0,03	0,18	0,349	
K3	0,395	-0,106	0,215	0,126	0,134	-0,028	0,135	0,306	
K4	0,502	-0,031	0,236	0,2	0,208	-0,024	0,044	0,356	
HK9	-0,209	0,231	-0,19	0,05	0,034	0,355	0,253	-0,175	
HK8	-0,114	0,275	-0,146	0,09	0,152	0,297	0,379	-0,11	
HK7	0,24	0,018	0,291	0,288	0,319	0,221	0,287	0,311	

HK6	0,33	-0,061	0,347	0,29	0,26	0,293	0,388	0,401
HK5	0,251	-0,038	0,259	0,157	0,157	0,271	0,317	0,385
HK4	0,221	0,07	0,15	0,136	0,075	0,201	0,229	0,199
KT8	0,259	0,089	0,258	0,209	0,186	0,077	0,218	0,3
KT7	0,342	0,019	0,355	0,268	0,122	0,076	0,126	0,325
KT6	0,449	0,185	0,179	0,224	0,17	0,124	0,216	0,217
KT5	0,26	0,049	0,244	0,289	0,212	0,159	0,193	0,253
KT4	0,192	0,385	0,054	0,227	0,219	0,215	0,212	0,088
KT3	0,269	0,063	0,237	0,185	0,17	0,056	0,206	0,305
KT2	0,21	0,017	0,284	0,249	0,134	0,172	0,165	0,29
KT1	0,19	0,05	0,212	0,155	-0,014	0,085	-0,013	0,154
	OCB8	OCB7	OCB6	OCB5	OCB4	OCB3	OCB2	OCB1
OCB8	0,574							
OCB7	0,349	0,647						
OCB6	0,326	0,524	0,601					
OCB5	0,279	0,476	0,515	0,659				
OCB4	0,041	0,066	0,01	0,064	1,114			
OCB3	0,105	0,093	0,063	0,099	0,86	1,019		
OCB2	0,015	0,025	0,036	0,022	0,916	0,902	1,179	
OCB1	0,078	0,055	0,109	0,028	0,744	0,748	0,791	1,147
DO8	0,041	0,028	0,011	0,07	0,798	0,818	0,905	1,03
DO7	0,122	0,065	0,004	0,005	0,65	0,616	0,647	0,64
DO6	0,045	0,005	0,059	0,015	0,567	0,507	0,569	0,604
DO5	0,039	0,039	0,054	0,027	0,58	0,483	0,527	0,622
DO4	0,048	0,015	0,015	0,079	0,518	0,479	0,478	0,5
DO3	0,006	0,103	0,103	0,142	0,557	0,516	0,512	0,436
DO2	0,115	0,131	0,092	0,015	0,5	0,415	0,446	0,515
DO1	0,19	0,106	0,137	0,045	0,342	0,297	0,411	0,452
K7	0,075	0,172	0,18	0,232	0,768	0,803	0,795	0,672
K6	0,348	0,445	0,46	0,443	0,036	0,064	0,052	0,056

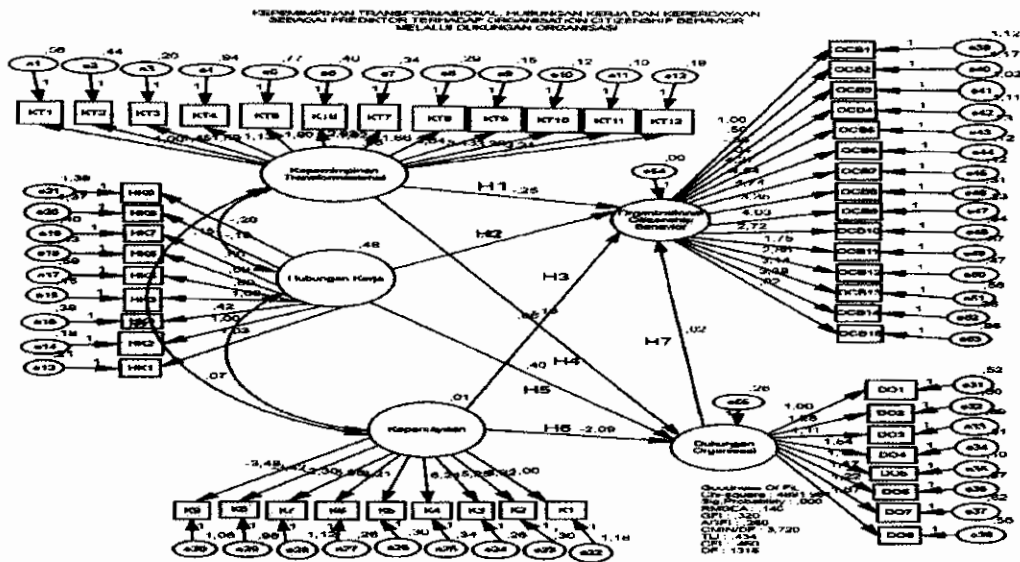
K5	0,304	0,421	0,429	0,387	0,099	0,124	0,062	0,077
K1	0,003	0,006	0,036	0,035	0,366	0,404	0,478	0,45
K2	0,319	0,281	0,227	0,208	0,112	0,099	0,005	0,035
K3	0,225	0,406	0,36	0,335	0,097	0,125	0,04	0,059
K4	0,231	0,481	0,435	0,41	0,189	0,18	0,085	0,088
HK9	0,189	0,139	0,085	0,152	0,778	0,761	0,705	0,665
HK8	0,116	0,133	0,01	0,008	0,632	0,61	0,633	0,575
HK7	0,316	0,274	0,243	0,265	0,041	0,016	0,048	0,037
HK6	0,382	0,315	0,261	0,251	0,016	0,038	0,06	0,059
HK5	0,303	0,218	0,172	0,161	0,125	0,074	0,102	0,078
HK4	0,174	0,142	0,157	0,195	0,074	0,095	0,061	0,055
KT8	0,305	0,235	0,242	0,203	0,092	0,06	0,163	0,18
KT7	0,295	0,316	0,247	0,153	0,095	0,091	0,144	0,209
KT6	0,1	0,292	0,307	0,318	0,07	0,042	0,109	0,058
KT5	0,233	0,332	0,37	0,339	0,132	0,008	0,102	0,077
KT4	0,065	0,119	0,173	0,212	0,258	0,219	0,342	0,262
KT3	0,299	0,237	0,229	0,191	0,064	0,033	0,103	0,181
KT2	0,287	0,229	0,191	0,12	0,095	0,113	0,083	0,18
KT1	0,198	0,173	0,15	0,118	0,008	0,013	0,068	0,057
	DO8	DO7	DO6	DO5	DO4	DO3	DO2	DO1
DO8	1,305							
DO7	0,787	1,026						
DO6	0,719	0,436	1,044					
DO5	0,743	0,544	0,786	0,981				
DO4	0,635	0,589	0,653	0,752	0,961			
DO3	0,506	0,384	0,427	0,443	0,439	1,022		
DO2	0,569	0,315	0,477	0,554	0,508	0,638	1,046	
DO1	0,502	0,175	0,392	0,425	0,354	0,466	0,654	0,788
K7	0,828	0,568	0,485	0,469	0,468	0,531	0,477	0,355
K6	0,105	0,033	0,059	0,048	0,034	0,104	0,131	0,149

K5	0,011	0,55	0,01	0,025	0,009	0,116	0,031	0,062
K1	0,596	0,253	0,281	0,237	0,221	0,098	0,238	0,261
K2	0,03	0,083	0,101	0,078	0,076	0,032	0,115	0,155
K3	0,033	0,067	0,059	0,009	0,119	0,181	0,054	0,018
K4	0,139	0,192	0,037	0,066	0,054	0,243	0,023	0,015
HK9	0,743	0,58	0,448	0,416	0,396	0,386	0,338	0,201
HK8	0,659	0,539	0,431	0,358	0,424	0,458	0,392	0,28
HK7	0,022	0,104	0,024	0,051	0,037	0,057	0,146	0,164
HK6	0,018	0,144	0,066	0,043	0,017	0,054	0,146	0,166
HK5	0,195	0,197	0,096	0,08	0,042	0,032	0,054	0,071
HK4	0,064	0,063	0,099	0,007	0,01	0,083	0,015	0,028
KT8	0,166	0,042	0,14	0,072	0,047	0,106	0,185	0,278
KT7	0,172	0,127	0,143	0,085	0,046	0,074	0,231	0,267
KT6	0,065	0,079	0,061	0,072	0,051	0,028	0,131	0,114
KT5	0,035	0,045	0,029	0,057	0,025	0,01	0,177	0,116
KT4	0,235	0,235	0,169	0,188	0,127	0,227	0,262	0,208
KT3	0,158	0,045	0,149	0,119	0,036	0,076	0,254	0,27
KT2	0,136	0,082	0,144	0,086	0,004	0,104	0,254	0,226
KT1	0,042	0,227	0,032	0,059	0,047	0,021	0,085	0,086
	K7	K6	K5	K1	K2	K3	K4	HK9
K7	1,194							
K6	0,051	0,758						
K5	0,122	0,562	0,841					
K1	0,675	0,129	0,186	1,193				
K2	0,082	0,307	0,361	0,114	0,573			
K3	0,189	0,442	0,462	0,09	0,314	0,65		
K4	0,214	0,501	0,557	0,206	0,302	0,447	0,883	
HK9	0,914	0,078	0,161	0,448	0,275	0,201	0,218	1,418
HK8	0,749	0,009	0,032	0,594	0,152	0,225	0,132	1,089
HK7	0,005	0,318	0,236	0,034	0,28	0,164	0,253	0,107

HK6	0,065	0,303	0,285	0,055	0,32	0,18	0,23	0,084
HK5	0,003	0,182	0,174	0,104	0,254	0,067	0,138	0,15
HK4	0,102	0,225	0,135	0,043	0,119	0,079	0,131	0,019
KT8	0,105	0,295	0,252	0,177	0,182	0,187	0,171	0,048
KT7	0,105	0,222	0,175	0,213	0,243	0,214	0,204	0,07
KT6	0,02	0,324	0,273	0,009	0,2	0,262	0,225	0,059
KT5	0,02	0,335	0,297	0,01	0,159	0,181	0,238	0,135
KT4	0,208	0,223	0,112	0,215	0,065	0,108	0,142	0,338
KT3	0,086	0,252	0,174	0,174	0,235	0,183	0,16	0,067
KT2	0,103	0,188	0,116	0,09	0,176	0,111	0,109	0,017
KT1	0,005	0,087	0,037	0,062	0,128	0,049	0,148	0,032
	HK8	HK7	HK6	HK5	HK4	KT8	KT7	KT6
HK8	1,379							
HK7	0,048	0,569						
HK6	0,075	0,462	0,658					
HK5	0,01	0,371	0,518	0,705				
HK4	0,022	0,155	0,221	0,218	0,466			
KT8	0,025	0,256	0,315	0,166	0,136	0,429		
KT7	0,095	0,22	0,323	0,188	0,103	0,35	0,524	
KT6	0,063	0,12	0,18	0,157	0,17	0,164	0,169	0,662
KT5	0,141	0,242	0,271	0,173	0,102	0,191	0,17	0,284
KT4	0,435	0,177	0,169	0,065	0,004	0,208	0,096	0,385
KT3	0,049	0,252	0,274	0,173	0,084	0,299	0,306	0,15
KT2	0,009	0,218	0,296	0,197	0,133	0,257	0,368	0,124
KT1	0,06	0,11	0,215	0,189	0,151	0,136	0,311	0,118
	KT5	KT4	KT3	KT2	KT1			
KT5	0,941							
KT4	0,365	1,004						
KT3	0,169	0,154	0,384					
KT2	0,204	0,054	0,268	0,542				

KT1 0,145 0,023 0,169 0,31 0,629

10. Lampiran 10 Hasil Uji *Structural Equation Model*



a. Hasil Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$X^2 - Chi Square$	Diharapkan kecil	4891,961	Jelek
Significance Probability	$\geq 0,05$,000	Jelek
RMSEA	$\leq 0,08$,145	Baik
GFI	$\geq 0,90$,320	Jelek
AGFI	$\geq 0,90$,260	Jelek
CMIN/DF	$\leq 2,00$	3,720	Jelek
TLI	$\geq 0,95$,434	Jelek
CFI	$\geq 0,95$,460	Jelek

b. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DO	<---	K	2,090	2,645	2,790	,009	par_47
DO	<---	HK	,398	1,011	3,393	,004	par_48
DO	<---	KT	,181	2,467	3,073	,002	par_49
OCB	<---	KT	,255	,547	2,466	,001	par_44
OCB	<---	HK	,272	,275	3,987	,004	par_45
OCB	<---	K	,056	,367	3,153	,008	par_46
OCB	<---	DO	,016	,022	2,752	,002	par_58
KT6	<---	KT	2,324	,763	3,046	,002	par_1
KT7	<---	KT	1,917	,633	3,026	,002	par_2
KT8	<---	KT	1,664	,558	2,985	,003	par_3
KT5	<---	KT	1,887	,682	2,767	,006	par_4
KT4	<---	KT	1,134	,527	2,150	,032	par_5
KT3	<---	KT	1,594	,532	2,996	,003	par_6
KT2	<---	KT	1,449	,517	2,800	,005	par_7
KT1	<---	KT	1,000				
HK7	<---	HK	,597	,089	6,740	***	par_8
HK8	<---	HK	,099	,154	2,644	***	par_9
HK9	<---	HK	,276	,155	3,784	,004	par_10
HK6	<---	HK	,688	,094	7,347	***	par_11
HK5	<---	HK	,498	,103	4,820	***	par_12
HK4	<---	HK	,415	,084	4,943	***	par_13
K4	<---	K	6,209	5,331	3,165	,004	par_14
K3	<---	K	5,253	4,519	3,163	,005	par_15
K2	<---	K	3,922	3,388	3,157	,007	par_16
K1	<---	K	1,000				
K5	<---	K	6,213	5,326	3,167	,003	par_17
K6	<---	K	5,980	5,128	2,166	,004	par_18
K7	<---	K	2,303	2,216	2,039	,009	par_19
DO1	<---	DO	1,000				
DO2	<---	DO	1,281	,207	6,177	***	par_20
DO3	<---	DO	1,108	,201	5,522	***	par_21
DO4	<---	DO	1,544	,226	6,840	***	par_22
DO5	<---	DO	1,708	,238	7,170	***	par_23
DO6	<---	DO	1,573	,232	6,771	***	par_24
DO7	<---	DO	1,223	,214	5,729	***	par_25
DO8	<---	DO	1,668	,250	6,669	***	par_26
OCB1	<---	OCB	1,000				

OCB2	<---	OCB	,497	,705	2,705	,001	par_27
OCB3	<---	OCB	,363	,661	3,549	,003	par_28
OCB4	<---	OCB	,035	,633	2,056	,006	par_29
OCB5	<---	OCB	4,273	2,737	2,561	,009	par_30
OCB6	<---	OCB	4,539	2,895	3,568	,007	par_31
OCB7	<---	OCB	4,742	3,028	2,566	,007	par_32
OCB8	<---	OCB	3,348	2,153	2,555	,020	par_33
OCB9	<---	OCB	4,033	2,579	2,564	,008	par_34
OCB10	<---	OCB	2,719	1,796	2,515	,030	par_35
OCB11	<---	OCB	1,747	1,227	3,424	,050	par_36
OCB12	<---	OCB	2,862	1,856	3,542	,003	par_37
OCB13	<---	OCB	3,138	2,030	3,546	,002	par_38
OCB14	<---	OCB	3,376	2,175	2,553	,001	par_39
OCB15	<---	OCB	,015	,550	3,028	,008	par_40
KT9	<---	KT	3,639	1,136	3,202	,001	par_50
KT10	<---	KT	3,425	1,072	3,196	,001	par_51
KT11	<---	KT	3,385	1,056	3,207	,001	par_52
KT12	<---	KT	3,214	1,009	3,186	,001	par_53
K8	<---	K	3,423	3,098	3,105	,009	par_54
K9	<---	K	3,482	3,160	2,102	,001	par_55
HK3	<---	HK	1,063	,077	13,729	***	par_56
HK2	<---	HK	1,000				
HK1	<---	HK	1,027	,082	12,558	***	par_57

c. Modification Indices (Group number 1 - Default model) Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e30	<-->	K	8,776	-,021
e30	<-->	HK	17,147	,100
e30	<-->	KT	6,780	-,021
e30	<-->	e55	33,070	,282
e30	<-->	e13	5,806	,104
e29	<-->	K	8,873	-,020
e29	<-->	e55	23,383	,226
e29	<-->	e30	86,882	,856
e12	<-->	K	5,166	,007
e12	<-->	HK	4,140	,021
e12	<-->	KT	11,129	-,011
e11	<-->	e55	4,921	-,036
e11	<-->	e13	4,885	,032

			M.I.	Par Change
e10	<-->	e12	6,555	-,038
e9	<-->	HK	6,438	-,024
e9	<-->	KT	7,161	,008
e9	<-->	e54	10,725	-,010
e9	<-->	e10	6,509	,035
e52	<-->	e14	4,434	-,049
e51	<-->	K	8,341	-,015
e51	<-->	e55	6,977	,094
e51	<-->	e30	4,181	,143
e51	<-->	e52	17,007	,169
e50	<-->	K	5,106	-,011
e50	<-->	HK	4,040	,032
e50	<-->	e55	6,006	,080
e50	<-->	e51	18,083	,198
e49	<-->	K	13,021	-,023
e49	<-->	HK	5,995	,053
e49	<-->	e55	5,607	,104
e49	<-->	e54	4,603	,014
e49	<-->	e30	13,399	,316
e49	<-->	e29	15,001	,318
e49	<-->	e51	12,875	,224
e49	<-->	e50	26,840	,298
e48	<-->	K	8,484	-,018
e48	<-->	e55	4,577	,093
e48	<-->	e30	4,334	,177
e48	<-->	e29	13,646	,299
e48	<-->	e50	33,165	,327
e48	<-->	e49	49,692	,537
e47	<-->	e52	4,519	,059
e47	<-->	e48	8,336	,120
e46	<-->	e14	11,809	-,076
e46	<-->	e30	8,880	-,158
e46	<-->	e10	10,082	-,062
e46	<-->	e52	6,917	,082
e46	<-->	e48	6,053	,115
e46	<-->	e47	39,905	,164
e45	<-->	e13	5,813	-,039
e45	<-->	e12	21,186	,070
e45	<-->	e51	4,027	-,052
e45	<-->	e50	4,702	-,052
e45	<-->	e48	8,157	-,090
e44	<-->	e52	4,757	-,045

			M.I.	Par Change
e44	<-->	e49	5,654	-,075
e44	<-->	e48	13,446	-,113
e44	<-->	e47	14,539	-,064
e43	<-->	e55	5,808	-,057
e43	<-->	e13	5,651	,049
e43	<-->	e47	16,479	-,092
e43	<-->	e46	5,319	-,059
e43	<-->	e44	22,282	,079
e39	<-->	K	36,896	-,043
e39	<-->	HK	19,428	,108
e39	<-->	e55	52,171	,360
e39	<-->	e30	36,602	,591
e39	<-->	e29	34,204	,544
e39	<-->	e9	4,294	-,081
e39	<-->	e51	10,971	,234
e39	<-->	e49	9,421	,269
e39	<-->	e48	12,037	,299
e38	<-->	K	5,176	-,012
e38	<-->	e13	12,023	,112
e38	<-->	e30	14,879	,278
e38	<-->	e29	17,082	,284
e38	<-->	e48	5,251	,146
e38	<-->	e39	38,022	,451
e37	<-->	e13	6,350	,084
e37	<-->	e30	18,159	,317
e37	<-->	e29	9,061	,213
e37	<-->	e52	6,654	-,112
e37	<-->	e48	4,576	,140
e37	<-->	e47	6,629	-,094
e37	<-->	e46	7,313	-,111
e37	<-->	e43	8,001	,101
e37	<-->	e39	7,095	,201
e37	<-->	e38	24,041	,272
e36	<-->	e37	5,148	-,106
e35	<-->	K	4,817	,008
e35	<-->	e13	6,110	-,054
e35	<-->	e29	6,969	-,123
e35	<-->	e36	9,669	,092
e34	<-->	KT	6,480	-,012
e34	<-->	e12	4,079	,048
e34	<-->	e38	4,283	-,086
e34	<-->	e37	4,726	,094

			M.I.	Par Change
e34	<-->	e35	4,657	,059
e33	<-->	K	4,362	-,012
e33	<-->	e29	4,850	,163
e33	<-->	e12	4,469	-,070
e33	<-->	e35	7,249	-,105
e32	<-->	KT	7,964	,018
e32	<-->	e13	7,573	-,091
e32	<-->	e43	5,704	-,085
e32	<-->	e37	4,712	-,123
e32	<-->	e33	21,987	,278
e31	<-->	KT	11,998	,020
e31	<-->	e47	5,607	,078
e31	<-->	e46	5,902	,091
e31	<-->	e37	10,992	-,173
e31	<-->	e34	4,185	-,080
e31	<-->	e33	10,744	,179
e31	<-->	e32	43,029	,338
e28	<-->	K	10,208	-,023
e28	<-->	HK	5,018	,055
e28	<-->	e55	38,518	,309
e28	<-->	e30	80,666	,877
e28	<-->	e29	98,904	,924
e28	<-->	e51	5,744	,169
e28	<-->	e49	13,037	,316
e28	<-->	e48	11,987	,298
e28	<-->	e44	5,376	-,082
e28	<-->	e43	8,101	-,134
e28	<-->	e39	42,706	,647
e28	<-->	e38	21,220	,336
e28	<-->	e37	4,936	,167
e27	<-->	K	4,545	-,008
e27	<-->	e55	5,094	,059
e27	<-->	e13	4,500	,049
e27	<-->	e14	23,395	-,103
e27	<-->	e30	9,943	,162
e27	<-->	e29	10,421	,158
e27	<-->	e49	4,376	,096
e27	<-->	e48	4,089	,092
e27	<-->	e45	4,008	-,038
e27	<-->	e39	5,167	,118
e27	<-->	e38	6,725	,100
e27	<-->	e37	4,316	,082

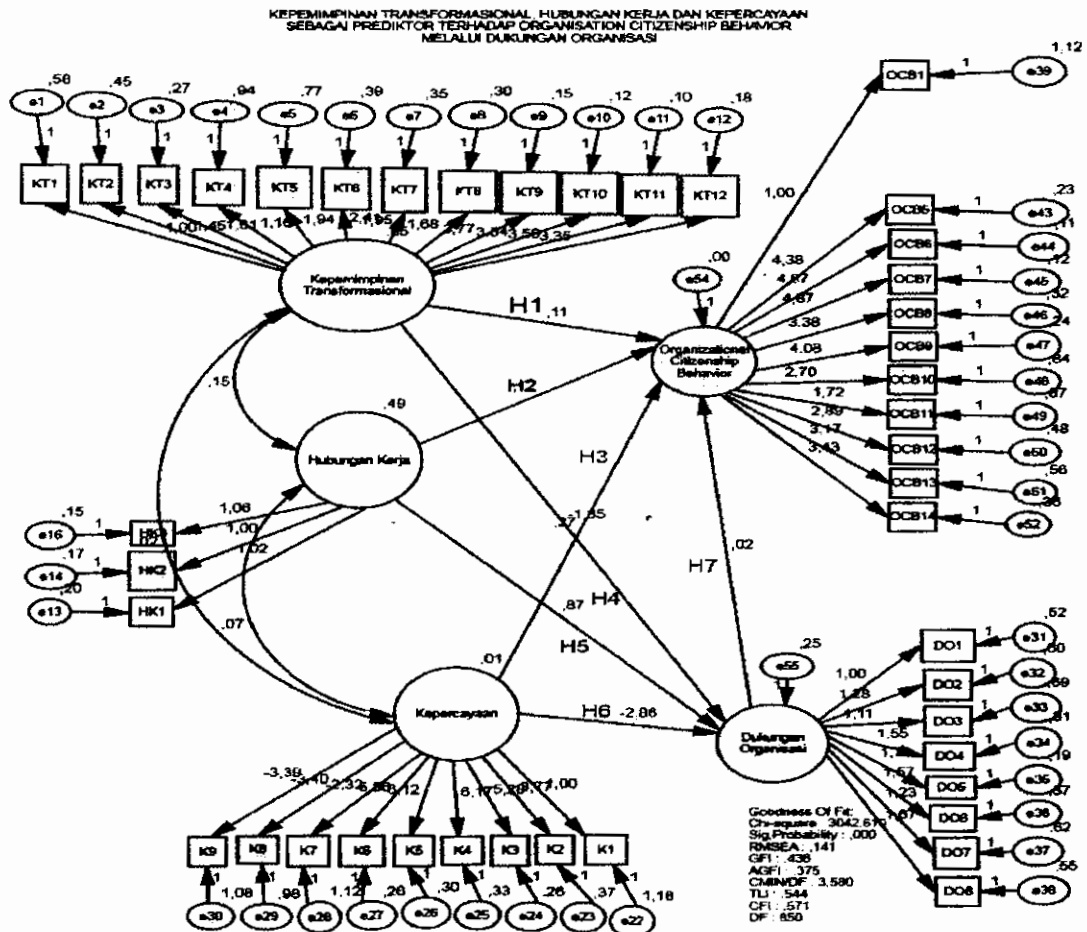
			M.I.	Par Change
e27	<-->	e34	4,156	-,061
e27	<-->	e28	11,336	,175
e26	<-->	HK	4,029	,027
e26	<-->	KT	9,359	-,014
e26	<-->	e30	5,189	,125
e26	<-->	e29	4,203	,107
e26	<-->	e9	7,754	-,061
e26	<-->	e37	5,188	,096
e26	<-->	e34	5,896	,078
e26	<-->	e27	4,152	,058
e22	<-->	e55	13,235	,186
e22	<-->	e54	4,442	-,016
e22	<-->	e30	24,559	,496
e22	<-->	e29	25,556	,482
e22	<-->	e39	20,971	,465
e22	<-->	e38	23,227	,361
e22	<-->	e28	34,625	,596
e22	<-->	e26	4,081	,115
e23	<-->	e55	4,883	,064
e23	<-->	e13	6,284	-,064
e23	<-->	e30	5,233	-,131
e23	<-->	e52	7,196	,090
e23	<-->	e47	16,435	,113
e23	<-->	e46	16,944	,130
e23	<-->	e44	13,248	-,076
e23	<-->	e43	6,740	-,072
e23	<-->	e38	4,916	-,095
e23	<-->	e37	4,540	-,094
e24	<-->	e12	5,719	,051
e24	<-->	e45	4,944	,042
e24	<-->	e36	5,483	,074
e24	<-->	e35	6,163	,063
e24	<-->	e34	7,741	-,082
e24	<-->	e32	6,082	-,095
e25	<-->	HK	6,029	,035
e25	<-->	e14	21,787	,111
e25	<-->	e48	8,242	-,145
e25	<-->	e46	7,561	-,087
e25	<-->	e45	4,777	,047
e25	<-->	e37	4,295	-,092
e25	<-->	e36	4,715	,078
e25	<-->	e22	5,218	,136

			M.I.	Par Change
e8	<-->	e55	4,614	,056
e8	<-->	e54	5,797	,009
e8	<-->	e14	4,866	-,047
e8	<-->	e52	7,587	,082
e8	<-->	e47	9,767	,078
e8	<-->	e46	26,498	,144
e8	<-->	e45	5,096	-,043
e8	<-->	e39	5,313	,119
e8	<-->	e37	4,016	-,079
e8	<-->	e34	16,606	-,121
e8	<-->	e33	5,355	,095
e8	<-->	e31	17,919	,151
e8	<-->	e28	7,673	,142
e8	<-->	e27	6,548	,069
e8	<-->	e22	6,230	,132
e8	<-->	e25	6,107	-,075
e7	<-->	KT	4,693	,010
e7	<-->	e54	6,349	,011
e7	<-->	e13	9,781	-,077
e7	<-->	e10	7,913	-,057
e7	<-->	e52	27,078	,168
e7	<-->	e51	4,734	,087
e7	<-->	e47	9,067	,081
e7	<-->	e46	15,340	,119
e7	<-->	e44	5,436	-,047
e7	<-->	e43	21,033	-,121
e7	<-->	e39	6,433	,141
e7	<-->	e37	15,132	-,165
e7	<-->	e34	13,022	-,116
e7	<-->	e32	5,927	,102
e7	<-->	e31	10,534	,125
e7	<-->	e28	5,715	,133
e7	<-->	e22	8,625	,168
e7	<-->	e23	10,330	,105
e7	<-->	e8	50,948	,207
e6	<-->	e29	5,236	,128
e6	<-->	e46	8,363	-,093
e6	<-->	e25	4,121	-,071
e5	<-->	e54	8,375	,018
e5	<-->	e9	7,849	-,090
e4	<-->	e55	6,667	,118
e4	<-->	e30	10,855	,295

			M.I.	Par Change
e4	<-->	e29	6,268	,213
e4	<-->	e11	5,582	-,071
e4	<-->	e50	4,814	,131
e4	<-->	e49	4,499	,170
e4	<-->	e39	5,997	,222
e4	<-->	e28	5,964	,221
e4	<-->	e27	5,028	,107
e4	<-->	e22	4,107	,188
e4	<-->	e8	6,511	,120
e4	<-->	e6	23,350	,263
e4	<-->	e5	12,352	,265
e3	<-->	e55	9,527	,075
e3	<-->	e54	7,766	,010
e3	<-->	e11	5,218	-,036
e3	<-->	e10	4,634	-,038
e3	<-->	e52	5,685	,067
e3	<-->	e47	15,504	,092
e3	<-->	e46	29,845	,144
e3	<-->	e39	6,273	,121
e3	<-->	e37	8,696	-,109
e3	<-->	e34	4,511	-,059
e3	<-->	e32	9,618	,113
e3	<-->	e31	13,819	,125
e3	<-->	e28	5,901	,118
e3	<-->	e22	7,161	,133
e3	<-->	e23	14,816	,109
e3	<-->	e25	4,878	-,063
e3	<-->	e8	51,448	,181
e3	<-->	e7	37,961	,168
e2	<-->	e54	7,688	,013
e2	<-->	e14	8,699	-,076
e2	<-->	e52	13,523	,133
e2	<-->	e51	5,525	,105
e2	<-->	e47	10,720	,099
e2	<-->	e46	18,503	,146
e2	<-->	e43	10,869	-,098
e2	<-->	e39	4,018	,125
e2	<-->	e37	7,976	-,135
e2	<-->	e34	4,481	-,076
e2	<-->	e32	8,308	,136
e2	<-->	e31	5,245	,099
e2	<-->	e23	4,950	,082

			M.I.	Par Change
e2	<-->	e8	20,728	,148
e2	<-->	e7	48,125	,244
e2	<-->	e3	28,680	,164
e1	<-->	e10	15,727	-,102
e1	<-->	e52	6,903	,108
e1	<-->	e50	4,964	-,105
e1	<-->	e46	6,753	,101
e1	<-->	e37	13,131	-,197
e1	<-->	e7	31,869	,227
e1	<-->	e3	7,603	,096
e1	<-->	e2	29,833	,246

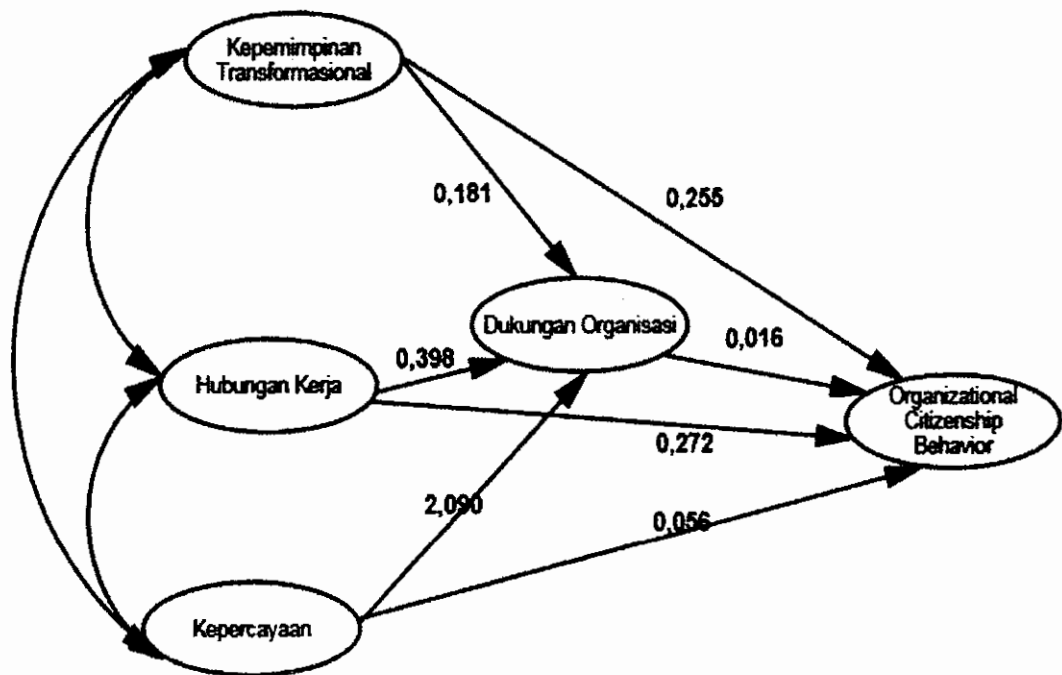
11. Lampiran 11 Modifikasi Model Tahap I



Perbandingan Hasil Modifikasi Tahap 1 dan Tahap 2

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Model Modifikasi 1	Model Modifikasi 2	Keterangan
<i>Chi-square (χ^2)</i>	Diharap kan kecil	3042,610	1685,956	Lebih baik
<i>Significance Probability</i>	> 0,05	0,000	0,000	Kurang baik
RMSEA	\leq 0,08	0,141	0,093*	Memenuhi
GFI	\geq 0,90	0,438	0,649	Lebih baik
AGFI	\geq 0,90	0,375	0,583	Lebih jelek
CMIN/DF	\leq 2,00	3,580	2,118*	Memenuhi
TLI	\geq 0,95	0,544	0,802	Lebih baik
CFI	\geq 0,95	0,571	0,826	Lebih baik
OCB \leftarrow KT (γ_{yx1})		0,160	0,576	Lebih baik
OCB \leftarrow HK (γ_{yx2})		0,543	1,516	Lebih baik
OCB \leftarrow K (γ_{yx3})		0,219	0,052	Lebih Jelek
OCB \leftarrow DO (γ_{yz})		0,058	0,002	Lebih Jelek
DO \leftarrow KT (γ_{zx1})		0,554	0,488	Lebih Jelek
DO \leftarrow HK (γ_{zx2})		1,169	0,787	Lebih Jelek
DO \leftarrow K (γ_{zx3})		0,660	0,456	Lebih Jelek
<i>Square Multiple Correlation OCB</i>		0,078	0,040	Lebih Jelek
<i>Square Multiple Correlation DO</i>		0,809	0,833	Lebih baik

13. Lampiran 13 Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Alur



Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Pengaruh Total Variabel Eksogen Dan Endogen

	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Pengaruh total
Kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui dukungan organisasi	-	$0,255 \times 0,016 = 0,003$	-
Hubungan kerja terhadap OCB melalui dukungan organisasi	-	$0,398 \times 0,016 = 0,006$	-
Kepercayaan terhadap OCB melalui dukungan organisasi	-	$2,090 \times 0,016 = 0,034$	-
Kepemimpinan transformasional terhadap dukungan organisasi	0,181	-	0,181
Hubungan kerja terhadap dukungan organisasi	0,398	-	0,398
Kepercayaan terhadap dukungan organisasi	2,090	-	2,090
Kepemimpinan transformasional terhadap OCB	0,255	0,003	0,258
Hubungan kerja terhadap OCB	0,272	0,006	0,278
Kepercayaan terhadap OCB	0,056	0,034	0,090
Dukungan organisasi terhadap OCB	0,016	-	0,016

Kepada :

**Yth. Bapak/Ibu/Saudara Pegawai
Dinas Pendapatan Daerah
Kota Batam
di-
Batam**

Teriring salam dan do'a Saya haturkan semoga Bapak/Ibu/Saudara berada dalam lindungan Allah SWT. Amin.

Berdasarkan ketentuan Akademik Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, bahwa setiap mahasiswa yang akan menyelesaikan pendidikan diwajibkan mengadakan penelitian sebagai bahan dalam penulisan tesis. Sehubungan dengan penulisan tesis dimaksud, Saya :

Nama : ZULKIFLI AMAN, S.Sos
NIM : 016757371

Melakukan penelitian tentang "Kepemimpinan Transformasional, Hubungan Kerja, dan Kepercayaan Sebagai Prediktor Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Dukungan Organisasi di Dinas Pendapatan Daerah Kota Batam".

Dalam rangka melengkapi data penelitian ini, Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan jawaban yang sejujurnya terhadap sejumlah pertanyaan berikut ini.

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam menjawab kuesioner ini Saya haturkan terima kasih.

Hormat Saya,

ZULKIFLI AMAN, S.Sos

Sebelum menjawab pertanyaan kuisisioner ini, mohon Bapak/Ibu/Saudara mengisi data terlebih dahulu (data yang diberikan akan diperlakukan secara rahasia).

1. Nama Lengkap :
(diisi jika tidak keberatan)
2. Status Kepegawaian : PNS / Honor
3. Jabatan :
(diisi jika tidak keberatan)
4. Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan
5. Tingkat Pendidikan : a. SMA sederajat
b. Diploma
c. Strata 1
d. Strata 2

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan memberi tanda (✓) pada salah satu angka yang ada pada kotak jawaban. Diharapkan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan sesuai dengan kondisi atau kenyataan yang sebenarnya. Penjelasan untuk masing-masing jawaban adalah sebagai berikut:

- STS = Sangat Tidak Setuju
 TS = Tidak Setuju
 CS = Cukup Setuju
 S = Setuju
 SS = Sangat Setuju

NO	INDIKATOR	JAWABAN				
		SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	CUKUP	SETUJU	SANGAT SETUJU
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP						
1	Idealisasi Pengaruh					
a.	Pimpinan mampu membuat visi dan misi organisasi sehingga kinerja pegawai meningkat					
b.	Pimpinan memiliki					

	kemampuan untuk menanamkan kebanggaan bagi para pegawai					
c.	Para pegawai mampu meraih penghargaan dan kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan					
2.	Inspirasional					
a.	Pimpinan mampu mengkomunikasikan harapan tinggi dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai					
b.	Pimpinan mampu memberikan inspirasi/cita-cita lembaga kepada para pegawai					
c.	Pimpinan selalu memberikan dorongan atau menyemangati para pegawai dalam setiap pekerjaan yang dilakukan					
3.	Stimulasi Intelektual					
a.	Pimpinan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha yang dilakukan para pegawai					
b.	Pimpinan mampu memberikan inovasi-inovasi kepada para pegawai dalam bekerja					
c.	Pimpinan sepatutnya mampu dalam memberikan analogi sederhana terhadap pekerjaan agar mudah dipahami oleh setiap para pegawai					
4.	Konsiderasi Individual					
a.	Pimpinan mampu memberikan perhatian individu dengan berbagai cara kepada setiap pegawai					
b.	Sebagai mentor, pimpinan harus mau melayani setiap pegawai yang ingin berkonsultasi					
c.	Pimpinan harus menyediakan sarana kerja bagi setiap individu pegawai					
HUBUNGAN KERJA						
1	Hubungan Manusiawi (Human Relations)					
a	Saya menyadari bahwa sebagai makhluk sosial akan selalu berhubungan dengan manusia lainnya.					
b	Saya merasakan watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku sesama rekan kerja baik					

c	Diantara pekerja saling pengertian					
2	Hubungan seorang Atasan (Pimpinan) dengan Bawahan					
a	Antara pimpinan dan staf saling percaya mempercayai					
b	Atasan selalu memberikan penghargaan terhadap ide bawahan					
c	Atasan memperhitungkan perasaan para bawahan					
3	Hubungan Teman-Sekerja					
a	Semua tidak bekerja sendirian tetapi berada dalam kelompok					
b	Kerjasama tercipta dengan memahami tingkah laku orang lain yaitu menerima orang lain sebagai anggota kelompok					
c	mengerti kegiatan-kegiatannya masing-masing sehingga tumbuh berkembang saling membantu dalam memikirkan dan memecahkan sesuatu masalah dalam melakukan kegiatan bersama.					
KEPERCAYAAN						
1.	Harmoni					
a.	Kebutuhan dan keinginan karyawan adalah hal yang sangat penting bagi manajer.					
b.	Saya selalu berpikir bahwa orang-orang di dalam perusahaan berhasil dengan saling bekerjasama dengan orang lain.					
c.	Ada banyak kehangatan dalam hubungan antara manajer dan karyawan dalam organisasi ini.					
2.	Reliability					
a.	Manajer diketahui berhasil melakukan hal-hal yang mereka coba untuk selesaikan.					
b.	Manajer selalu mengambil tindakan yang konsisten dengan kata-kata mereka.					
c.	Manajer akan selalu menepati janji-janji yang telah mereka buat.					
3.	Concern					

a.	Yang terbaik adalah selalu berbagi informasi dengan manajer saya.						
b.	Saya bisa mengandalkan manajer saya untuk membantu saya jika saya mengalami kesulitan dengan pekerjaan saya.						
c.	Manajer memiliki banyak pengetahuan tentang pekerjaan yang perlu dilakukan.						
DUKUNGAN ORGANISASI							
a.	Organisasi menghargai kontribusi saya untuk kesejahteraannya.						
b.	Organisasi gagal untuk menghargai upaya ekstra dari saya. (R)						
c.	Organisasi akan mengabaikan keluhan dari saya. (R)						
d.	Organisasi benar-benar peduli tentang kesejahteraan saya.						
e.	Bahkan jika saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin, organisasi akan gagal untuk melihat. (R)						
f.	Organisasi peduli tentang kepuasan umum saya di tempat kerja.						
g.	Organisasi menunjukkan perhatian yang sangat sedikit bagi saya. (R)						
h.	Organisasi bangga prestasi saya di tempat kerja.						
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS							
1.	Altruism						
a.	Saya sering menggantikan rekan kerja yang tidak masuk/istirahat						
b.	Saya bersedia membantu orang lain yang pekerjaannya over load.						
c.	Saya selalu membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.						
2.	Conscientiousness						
a.	Saya selalu tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.						
b.	Saya selalu tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya.						

c.	Saya selalu berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon.					
3.	Sportsmanship					
a.	Saya tidak pernah menemukan kesalahan dalam organisasi.					
b.	Saya tidak pernah mengeluh tentang segala sesuatu					
c.	Saya tidak pernah membesar-besarkan permasalahan di luar porsinya.					
4.	Civic Virtue					
a.	Saya selalu menyimpan informasi tentang kejadiankejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi.					
b.	Saya selalu mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi.					
c.	Saya selalu membaca dan mengikuti pengumumanpengumuman organisasi.					
5.	Courtesy					
a.	Saya selalu terlibat dalam fungsi-fungsi organisasi					
b.	Saya selalu memberikan perhatian terhadap fungsifungsi yang membantu image organisasi.					
c.	Saya selalu memberi perhatian terhadap pertemuanpertemuan yang saya anggap penting.					