

**Peran *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Sebagai
Mediator Pengaruh *Transformational Leadership* dan
Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

(Studi Pada Pegawai Direktorat Jenderal Pajak)

T E S I S

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Magister**



Oleh:

MUHAMMAD FUAD ALI MUNIR

186020200111008

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2020**

**Peran *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)
Sebagai Mediator Pengaruh *Transformational
Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap
Kinerja Karyawan**

(Studi Pada Pegawai Direktorat Jenderal Pajak)

T E S I S

Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Magister



Oleh:

MUHAMMAD FUAD ALI MUNIR

NIM. 186020200111008

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2020**

TESIS

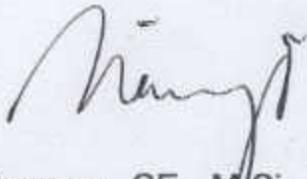
PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Pegawai Direktorat Jenderal Pajak)

Oleh :

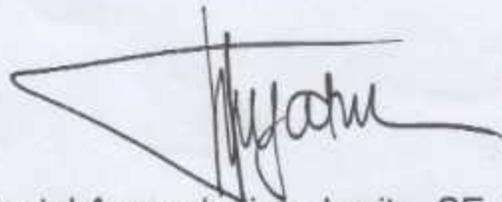
MUHAMMAD FUAD ALI MUNIR
186020200111008

Dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal : **20 Juli 2020**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Komisi Pembimbing,



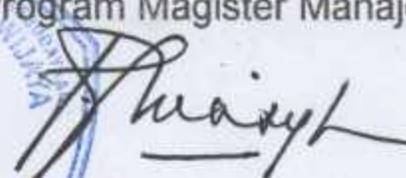
Drs. Sunaryo, SE., M.Si., Ph.D., CMA
Pembimbing 1



Dr. Himmiyatul Amanah Jiwa Juwita, SE., MM., CFP
Pembimbing 2

Mengetahui,
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Magister Manajemen




Dr. Kusuma Ratnawati, SE., MM., CFP
Nip. 19610923 200604 2 001

LEMBAR IDENTITAS KOMISI PEMBIMBING DAN PENGUJI

Judul : PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Pegawai Direktorat Jenderal Pajak)

Nama Mahasiswa : MUHAMMAD FUAD ALI MUNIR

Program Studi : MANAJEMEN

KOMISI PEMBIMBING

Pembimbing 1 : Drs. Sunaryo, SE., M.Si., Ph.D., CMA

Pembimbing 2 : Dr. Himmiyatul Amanah Jiwa Juwita, SE., MM., CFP

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR

Dosen Penguji 2 : Dr. Drs. Sudjatno, SE., MS

Tanggal Yudisium : 20 Juli 2020

A.n Dekan

Ketua Program Magister Manajemen



Dr. Kusuma Ratnawati, SE., MM., CFP

NIP. 19610923 200604 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah TESIS dengan judul:

"PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Pegawai Direktorat Jenderal Pajak)"

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 20 Juli 2020

Mahasiswa



Nama : MUHAMMAD FUAD ALI MUNIR
NIM : 186020200111008
PS : MAGISTER MANAJEMEN
PPS FEB UB

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji hanyalah milik Allah SWT, Rabbal-Alamin. Shalawat dan salam sejahtera semoga senantiasa tercurah kepada Rasul-Nya, Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat dan pengikutnya yang telah menunjukkan kepada manusia jalan yang benar. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung, berupa bantuan materi, moril dan doa kepada :

1. Rektor Universitas Brawijaya Malang, Bapak Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani A.R., M.S. beserta jajaran yang telah mengelola Universitas Brawijaya menjadi tempat menempuh pendidikan yang nyaman dan berkualitas serta telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Magister Manajemen Universitas Brawijaya Malang.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, Bapak Drs. Nurkholis, M.Buss.(Acc)., Ak., Ph.D beserta jajaran yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan pada Program Magister Manajemen Universitas Brawijaya Malang.
3. Ketua Jurusan Manajemen, Ibu Dr. Dra. Sumiati, SE., MSi, CSRS., CFP. yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan pada Program Magister Manajemen Universitas Brawijaya Malang.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen, Ibu Dr. Kusuma Ratnawati, SE., MM., CFP. beserta jajaran yang telah memberikan banyak arahan, kemudahan, saran dan motivasi untuk menyelesaikan studi dan penelitian ini.

ABSTRAK

Muhammad Fuad Ali Munir, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, 11 Juni 2020. **Peran *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Sebagai Mediator Pengaruh *Transformational Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Direktorat Jenderal Pajak)**. Ketua Komisi Pembimbing: Sunaryo, Anggota Komisi Pembimbing: Himmiyatul Amanah Jiwa Juwita.

Penelitian ini berfokus pada konteks peranan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui perilaku ekstra peran yang dibentuk pada diri para karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui peran mediasi *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jenderal Pajak dengan jabatan *Account Representative* yang berada di wilayah DKI Jakarta dan bertugas di bidang pengawasan dan ekstensifikasi perpajakan. Sampel dalam penelitian ini masuk dalam kategori *cluster sampling*, dimana responden ditentukan dari unit-unit kelompok yang lebih kecil yang didasarkan pada gugus atau *cluster* sebagai bagian dari populasi. Sampel berjumlah 340 kuesioner yang dapat diolah. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan *structural equation modelling* (SEM) dengan menggunakan *software* AMOS versi 24.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan *organizational citizenship behaviour*, dan dari pengujian mediasi menunjukkan bahwa *organizational citizenship behaviour* tidak memberikan peran mediasi pada pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan. Sementara, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga pengujian mediasi menunjukkan bahwa *organizational citizenship behaviour* memberikan peran *complete mediation* pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *transformational leadership*, budaya organisasi, *organizational citizenship behaviour*, kinerja karyawan.

ABSTRACT

Munir, Muhammad Fuad Ali. Master Program in Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya. 2020. **The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Mediating the Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance (A Study on the Employees of the Directorate General of Tax)**. Head of Advisory Commission: Sunaryo, Member of Advisory Commission: Himmiyatul Amanah Jiwa Juwita.

This study focuses on the context of the role of transformational leadership and organizational culture in increasing employee performance the extra-role behavior shaped into employees. The objective of this research is to identify and analyze the direct effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance and the indirect effect through the mediation of Organizational Citizenship Behavior (OCB).

The sample of this research is Account Representatives of the Directorate General of Tax of the Special Capital Region of Jakarta who work in Tax Supervision and Extensification Department. They were selected using cluster sampling, where respondents are determined from smaller group units based on clusters as a part of the population. The 340 processable questionnaires were analyzed using descriptive analysis and Structural Equation Modelling in AMOS 24.

This study finds that transformational leadership does not significantly affect employee performance and organizational citizenship behavior and that organizational citizenship behavior does not mediate the influence of transformational leadership on employee performance. Furthermore, organizational culture does not significantly influence employee performance, but it significantly affects organizational citizenship behavior. Finally, the mediation test indicates that organizational citizenship behavior completely mediates the effect of organizational culture on employee performance.

Keywords: *transformational leadership, organizational culture, organizational citizenship behavior, employee performance*

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas berkah rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Peran *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Sebagai Mediator Pengaruh *Transformational Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Direktorat Jenderal Pajak)”.

Pokok-pokok bahasan dalam penelitian ini menjelaskan tentang sejauh mana efektifitas kinerja karyawan yang menjadi indikator keberhasilan kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi ditinjau dari aspek perilaku ekstra peran atau yang dikenal dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB) dalam perspektif sumber daya manusia pada organisasi publik institusi pemerintah yaitu Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan.

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu perihal pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behaviour*). Penulis mencoba menelusuri lebih mendalam dengan mengambil sudut pandang lain pada organisasi sektor publik pemerintah atas dasar adanya perbedaan pendapat dari para ahli mengenai kegunaan kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi sektor publik.

Penjelasan metode penelitian yang mencakup jenis penelitian, obyek penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian dan pengukurannya, teknis analisis data yang digunakan serta kriteria pengujian hipotesis sesuai dengan persyaratan umum penelitian dalam memenuhi kaidah-kaidah atau norma penelitian yang berlaku secara umum.

Hasil penelitian ini disajikan secara mendalam dalam bentuk hasil uji statistik deskriptif dan hasil analisa *Structural Equation Model* (SEM) untuk menjelaskan korelasi pengaruh *transformational leadership*, budaya organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan baik secara langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui peran variabel mediasi.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak terlepas dari adanya kekurangan dan keterbatasan, sehingga kritik, saran dan masukan yang bersifat konstruktif sangat diharapkan dari berbagai pihak, agar tulisan ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dalam bidang organisasi sektor publik, serta dapat berkontribusi menjadi salah satu sumbangsih pemikiran dalam pertimbangan pengambilan keputusan dan kebijakan bagi instansi terkait.

Malang, 20 Juli 2020

Penulis

Muhammad Fuad Ali Munir

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	iv
RIWAYAT HIDUP.....	v
UCAPAN TERIMAKASIH.....	vi
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR GAMBAR.....	xxiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
BAB II.....	14
TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Kajian Teori	14

2.1.1 Manajemen	14
2.1.1.1 Definisi Manajemen.....	14
2.1.1.2 Fungsi - Fungsi Manajemen.....	14
2.1.1.3 Bidang – Bidang Manajemen	15
2.1.1.4 Perilaku Organisasi.....	16
2.1.1.4.1 Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi.....	18
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.1.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2.1.2.3 Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
2.1.3 <i>Transformational Leadership</i>	24
2.1.3.1 Definisi <i>Transformational Leadership</i>	24
2.1.3.2 Peran <i>Transformational Leadership</i>	26
2.1.3.3 Indikator <i>Transformational Leadership</i>	27
2.1.4 Budaya Organisasi.....	28
2.1.4.1 Definisi Budaya Organisasi	28
2.1.4.2 Peran Budaya dalam Organisasi.....	30
2.1.4.3 Indikator Budaya Organisasi	31
2.1.5 <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	33
2.1.5.1 Definisi <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	33
2.1.5.2 Peran <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> dalam Organisasi....	35
2.1.5.3 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> dalam Organisasi.	36
2.1.5.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	39
2.1.6 Kinerja Karyawan.....	41
2.1.6.1 Definisi Kinerja Karyawan	41

2.1.6.2 Faktor yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	43
2.1.6.3 Indikator Kinerja Karyawan	44
2.1.7 Hubungan antara masing-masing variabel	45
2.1.7.1 Hubungan <i>Transformational Leadership</i> dengan Kinerja Karyawan	45
2.1.7.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	47
2.1.7.3 Hubungan OCB dengan Kinerja Karyawan	48
2.1.7.4 Hubungan <i>Transformational Leadership</i> dengan OCB.....	50
2.1.7.5 Hubungan Budaya Organisasi dengan OCB.....	51
2.1.7.6 Hubungan <i>Transformational Leadership</i> dengan Kinerja Karyawan melalui OCB.....	52
2.1.7.7 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan melalui OCB...	53
2.2 Kajian Empiris.....	54
2.2.1 Penelitian Terdahulu	54
2.2.2 Perdebatan implementasi <i>practical</i>	63
BAB III	65
KERANGKA KONSEP PENELITIAN	65
3.1 Kerangka Konseptual.....	65
3.2 Hipotesis Penelitian	72
3.2.1 Hubungan <i>Transformational Leadership</i> dengan Kinerja Karyawan.....	72
3.2.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	73
3.2.3 Hubungan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dengan Kinerja Karyawan .	74
3.2.4 Hubungan <i>Transformational Leadership</i> dengan OCB.....	76
3.2.5 Hubungan Budaya Organisasi dengan OCB.....	77

3.2.6 Hubungan <i>Transformational Leadership</i> dengan Kinerja Karyawan melalui OCB.....	78
3.2.7 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan melalui OCB	79
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	80
3.3.1 Variabel <i>Transformational Leadership</i>	80
3.3.2 Variabel Budaya Organisasi.....	81
3.3.3 Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	82
3.3.4 Variabel Kinerja Karyawan.....	84
BAB IV	90
METODE PENELITIAN	90
4.1 Pendekatan Penelitian	90
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	91
4.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	91
4.3.1 Populasi Penelitian	91
4.3.2 Sampel Penelitian.....	92
4.4 Metode Pengumpulan Data	95
4.4.1 Jenis dan Sumber Data.....	95
4.4.2 Teknik Pengumpulan Data.....	95
4.5 Skala Pengukuran	96
4.6 Analisis Data.....	96
4.6.1 Uji Persyaratan Instrumen.....	96
4.6.1.1 Uji Validitas.....	97
4.6.1.2 Uji Reliabilitas.....	98
4.6.2 Analisis Statistik Deskriptif	99

4.6.3 Analisis SEM.....	99
4.6.4 Tahapan SEM.....	100
4.6.4.1 Spesifikasi model	100
4.6.4.2 Identifikasi model	100
4.6.4.3 Estimasi model.....	102
4.6.4.4 Evaluasi model.....	103
4.6.4.5 Modifikasi model	107
4.7 Pengujian Mediasi	107
BAB V	109
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	109
5.1 Karakteristik Deskriptif Responden	109
5.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	109
5.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	110
5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	112
5.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Pegawai	113
5.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	114
5.1.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi.....	115
5.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif	116
5.2.1 Distribusi Frekuensi <i>Transformational Leadership</i>	117
5.2.2 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi.....	118
5.2.3 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan.....	119
5.2.4 Distribusi Frekuensi <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	120
5.3 Hasil Analisis Data	121
5.3.1 Pengembangan Model Teoritis	122

5.3.2 Pengembangan Diagram Alur	123
5.3.2.1 Konstruk <i>Transformational Leadership</i>	124
5.3.2.2 Konstruk Budaya Organisasi.....	125
5.3.2.3 Konstruk <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	126
5.3.2.4 Konstruk Kinerja Karyawan	127
5.4 Uji Kualitas Instrumen.....	128
5.4.1 Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	128
5.4.2 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	129
5.5 Hasil Analisis	130
5.5.1 Hasil <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA)	130
5.5.1.1 Variabel <i>Transformational Leadership</i>	130
5.5.1.2 Variabel Budaya Organisasi.....	135
5.5.1.3 Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	139
5.5.1.4 Variabel Kinerja Karyawan.....	148
5.5.2 Hasil <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Variabel Eksogen	152
5.5.3 Hasil <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Variabel Endogen.....	156
5.5.4 Hasil Pengujian Model Struktural	161
5.5.4.1 Uji Model Struktural.....	161
5.5.4.2 Interpretasi Hasil Uji Model Struktural	166
5.5.4.3 Evaluasi Hasil Uji Model Struktural.....	169
5.5.4.3.1 Uji Normalitas Data	169
5.5.4.3.2 Evaluasi <i>Outliers</i>	174
5.5.4.3.3 Evaluasi atas <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	174
5.5.4.3.4 Evaluasi atas <i>Reliability Construct</i>	175
5.5.4.3.5 Evaluasi atas <i>Discriminant Validity</i>	177

5.5.5 Hasil Uji Mediasi	178
5.5.6 Hasil Pengujian Hipotesis	182
5.6 Pembahasan.....	187
5.6.1 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	187
5.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	190
5.6.3 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan	193
5.6.4 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap OCB.....	196
5.6.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB.....	199
5.6.6 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi OCB.....	201
5.6.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi OCB.....	202
5.7 Implikasi Penelitian	204
5.7.1 Implikasi Teoritis	204
5.7.2 Implikasi Praktis.....	205
5.8 Keterbatasan Penelitian.....	206
BAB VI	208
KESIMPULAN DAN SARAN.....	208
6.1 Kesimpulan.....	208
6.2 Saran.....	210
DAFTAR PUSTAKA.....	211

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Capaian Penerimaan Pajak.....	3
Tabel 1.2 Ringkasan <i>Research Gap</i>	10
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	54
Tabel 2.2 Ringkasan Perbedaan Pendapat Peneliti Terdahulu.....	63
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	86
Tabel 4.1 Parameter kriteria evaluasi model dalam SEM.....	106
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	110
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	111
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	112
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Pegawai	113
Tabel 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	114
Tabel 5.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi.	115
Tabel 5.7 Interpretasi Rata-rata <i>Item</i> dalam Variabel Penelitian	116
Tabel 5.8 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	128
Tabel 5.9 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	129
Tabel 5.10 Kelayakan Model Variabel <i>Transformational Leadership</i> (TL).....	131
Tabel 5.11 <i>Standardized Regression Weights</i> (TL).....	131
Tabel 5.12 Hasil Re-estimasi Kelayakan Model (TL).....	134
Tabel 5.13 <i>Standardized Regression Weights</i> (TL) <i>Re-Estimate</i>	134
Tabel 5.14 Kelayakan Model Variabel Budaya Organisasi (BO).....	136
Tabel 5.15 <i>Standardized Regression Weights</i> (BO).....	136
Tabel 5.16 Hasil Re-estimasi Kelayakan Model (BO).....	138
Tabel 5.17 <i>Standardized Regression Weights</i> (BO) <i>Re-Estimates</i>	138

Tabel 5.18 Kelayakan Model Variabel OCB.....	140
Tabel 5.19 <i>Standardized Regression Weights</i> (OCB).....	140
Tabel 5.20 Hasil Re-estimasi Kelayakan Model (OCB).....	142
Tabel 5.21 <i>Standardized Regression Weights</i> (OCB) <i>Re-Estimate</i>	142
Tabel 5.22 Hasil Re-estimasi keempat kelayakan model (OCB).....	146
Tabel 5.23 <i>Standardized Regression Weights</i> (OCB) <i>Re-Estimate</i>	147
Tabel 5.24 Kelayakan Model Variabel Kinerja Karyawan (KK).....	149
Tabel 5.25 <i>Standardized Regression Weights</i> (KK).....	149
Tabel 5.26 Hasil Re-estimasi Kelayakan Model Variabel (KK).....	151
Tabel 5.27 <i>Standardized Regression Weights</i> (KK) <i>Re-Estimate</i>	151
Tabel 5.28 Kelayakan Model Variabel Eksogen.....	152
Tabel 5.29 <i>Standardized Regression Weights</i> (Eksogen).....	153
Tabel 5.30 Hasil Re-estimasi Kelayakan Model Variabel Eksogen.....	154
Tabel 5.31 <i>Standardized Regression Weights</i> (Eksogen) <i>Re-Estimate</i>	155
Tabel 5.32 Hasil Kelayakan Model Variabel Endogen.....	157
Tabel 5.33 <i>Standardized Regression Weights</i> (Endogen).....	157
Tabel 5.34 Hasil Re-estimasi Kelayakan Model Variabel Endogen.....	159
Tabel 5.35 <i>Standardized Regression Weights</i> (Endogen) <i>Re-Estimate</i>	159
Tabel 5.36 Hasil <i>Goodness of Fit Index</i> Model Struktural.....	161
Tabel 5.37 <i>Output Loading factor</i> Model Struktural.....	163
Tabel 5.38 <i>Output Assessment of Normality</i> Model Struktural.....	165
Tabel 5.39 Hasil Re-Estimasi <i>Goodness of Fit Index</i> Model Struktural.....	167
Tabel 5.40 <i>Output Loading Factor</i> Model Struktural (Re-Estimasi).....	168
Tabel 5.41 <i>Summary of Bootstrap Iterations (Default Model)</i>	171
Tabel 5.42 <i>Summary of Bootstrap Iterations (Chi-Square)</i>	171

Tabel 5.43 Hasil <i>Chi-Square</i> tanpa <i>Bootstrapping</i>	172
Tabel 5.44 Sebaran <i>Chi-Square</i> hasil <i>Bootstrapping</i>	173
Tabel 5.45 Perbandingan nilai <i>Chi-Square</i> model dan hasil <i>bootstrapping</i>	173
Tabel 5.46 Hasil Uji <i>Reliability Construct</i>	176
Tabel 5.47 Korelasi antar Konstruk dan Akar Kuadrat AVE Konstruk.....	178
Tabel 5.48 Pengaruh Langsung.....	178
Tabel 5.49 Pengaruh Tidak Langsung.....	179
Tabel 5.50 <i>Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i>	183
Tabel 5.51 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis.....	184

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Timeline Reformasi Perpajakan.....	4
Gambar 2.1 Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi.....	19
Gambar 2.2 Indikator Budaya Organisasi.....	33
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	68
Gambar 4.1 Pengujian Mediasi.....	108
Gambar 5.1 Konstruk <i>Transformational Leadership</i> (TL).....	124
Gambar 5.2 Konstruk Budaya Organisasi (BO).....	125
Gambar 5.3 Konstruk <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB).....	126
Gambar 5.4 Konstruk Kinerja Karyawan (KK).....	127
Gambar 5.5 Hasil CFA variabel <i>Transformational Leadership</i>	130
Gambar 5.6 Hasil Re-estimasi Variabel <i>Transformational Leadership</i>	133
Gambar 5.7 Hasil CFA variabel Budaya Organisasi.....	135
Gambar 5.8 Hasil Re-estimasi variabel Budaya Organisasi.....	137
Gambar 5.9 Hasil CFA variabel OCB.....	139
Gambar 5.10 Hasil Re-estimasi pertama variabel OCB.....	141
Gambar 5.11 Hasil Re-estimasi kedua variabel OCB.....	144
Gambar 5.12 Hasil Re-estimasi ketiga variabel OCB.....	145
Gambar 5.13 Hasil Re-estimasi keempat variabel OCB.....	146
Gambar 5.14 Hasil CFA model variabel Kinerja Karyawan.....	148
Gambar 5.15 Hasil Re-estimasi model variabel Kinerja Karyawan.....	150
Gambar 5.16 Hasil CFA model variabel eksogen.....	152
Gambar 5.17 Hasil re-estimasi CFA model variabel eksogen.....	154
Gambar 5.18 Hasil CFA model variabel endogen.....	156

Gambar 5.19 Hasil Re-estimasi model variabel endogen.....	158
Gambar 5.20 Uji Model Struktural (<i>full model</i>).....	161
Gambar 5.21 Uji Model Struktural (modifikasi model).....	166
Gambar 5.22 Hasil <i>Sobel Test</i>	180
Gambar 5.23 Peran mediasi <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> pada pengaruh <i>Transformational Leadership</i> dengan Kinerja Karyawan.....	180
Gambar 5.24 Hasil <i>Sobel Test</i>	181
Gambar 5.25 Peran mediasi <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> pada pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	182
Gambar 5.26 <i>Regression Weights Full Model</i>	183

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner Penelitian	224
2	Detail Populasi Penelitian	232
3	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Transformational Leadership</i>	238
4	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	240
5	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	243
6	Distribusi Frekuensi <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	245
7	<i>Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)</i>	247

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang semakin canggih menandai perubahan kondisi dunia akibat adanya arus globalisasi. Dunia saat ini memasuki era revolusi industri 4.0, yakni menekankan pada *internet of things*, *digital economy*, *artificial intelligence*, *big data*, *robotic*, dan lain sebagainya yang dikenal dengan istilah *disruption* (Kasali, 2018). Fenomena ini mempengaruhi hampir seluruh sendi kehidupan sosial termasuk pada sebuah organisasi, dan “memaksa” organisasi untuk berperilaku adaptif menerapkan *disruption mindset*, dengan tujuan supaya faktor-faktor manajerial lebih terkelola secara efektif dan efisien. Fenomena perubahan sosial hampir akan selalu bersinggungan dengan telaah dari segi organisasional, karena organisasi merupakan unsur penting dalam kehidupan sosial, dan merupakan sistem hubungan kooperatif antar individu untuk mencapai tujuannya (Parsons, 2005).

Penggunaan sumber daya yang tidak efektif dan efisien menjadikan sebuah organisasi tidak mampu mencapai tujuan secara optimal. Efektifitas pengelolaan sumber daya dalam organisasi selalu menjadi tuntutan, karena hal tersebut menentukan tingkat keberhasilan organisasi dalam upaya untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Adapun aspek perilaku organisasi yang menjadi perhatian utama dalam menentukan kriteria efektifitas, antara lain tingkat ketercapaian misi akhir organisasi dalam berkinerja, budaya organisasi yang merupakan karakteristik lingkungan organisasi, dan gaya kepemimpinan sebagai aspek perilaku manusia dalam susunan organisasi (Steers, 1980).

Kinerja organisasi merupakan akumulasi kinerja semua individu atau karyawan yang bekerja di dalamnya (Simanjuntak, 2011). Menghadapi fenomena

perubahan sosial, mengharuskan tiap organisasi untuk meningkatkan efektifitas kinerja karyawannya, hal ini tidak hanya berlaku pada organisasi swasta namun juga organisasi publik. Organisasi sektor publik dituntut mampu mengefisienkan biaya ekonomi maupun biaya sosial suatu aktivitas yang dilakukan, walaupun pelaksanaannya sering menghadapi tantangan seperti tekanan di tempat kerja, birokrasi yang berlebihan, rendahnya motivasi dan kepuasan yang memperburuk stres dan moral, yang berpuncak pada kinerja yang lemah (Jacobsen dan Andersen, 2015). Salah satu organisasi publik di Indonesia yang menghadapi tantangan fenomena perubahan sosial ini ialah Direktorat Jenderal Pajak (DJP).

DJP merupakan salah satu institusi penting di Indonesia karena memiliki tugas menghimpun penerimaan negara dari sektor pajak. Pajak merupakan komponen penting karena memiliki porsi lebih dari 70 persen dari total penerimaan negara dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pemerintah selalu menetapkan kenaikan target penerimaan pajak seiring naiknya kebutuhan pendanaan negara yang tertuang dalam APBN. Kenaikan target penerimaan pajak mulai terlihat setelah Indonesia dilanda krisis ekonomi, di mana APBN meningkat drastis sebagai upaya pemulihan ekonomi pasca krisis. Puncaknya terjadi pada tahun 2015 ketika target pajak naik hingga mencapai 30%, hal tersebut menjadi ironi di tengah kondisi tidak tercapainya target penerimaan pajak pada tahun-tahun sebelumnya.

Kendala yang selalu dihadapi DJP ialah sulitnya mencapai target penerimaan pajak yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau APBN. Fenomena kurang memuaskan ini telah terjadi hampir satu dasawarsa terakhir. Berdasarkan data 5 tahun terakhir, kinerja penerimaan pajak pada institusi DJP belum tercapai optimal dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1.1 Capaian Penerimaan Pajak (dalam Triliun)

Jenis	2014	2015	2016	2017	2018
Target	1.072,38	1.294,20	1.355,20	1.283,57	1.424,00
Realisasi	985,13	1.060,86	1.105,73	1.151,03	1.313,5
%	91,86%	81,97%	81,59%	89,67%	92,24%

Sumber : Laporan Kinerja DJP

Berdasarkan tabel 1.1, dapat diperoleh informasi bahwa pada tahun 2014, kinerja capaian penerimaan pajak berada pada posisi 91,86% dengan realisasi 985,13 T. Kemudian di tahun 2015, realisasi penerimaan pajak mengalami *shortfall* pada posisi 81,97% dengan realisasi 1.060,86 T. Tahun 2016 realisasi penerimaan pajak bahkan turun lagi menjadi 81,59%. Berikutnya di tahun 2017 dan 2018, realisasi penerimaan pajak mengalami kenaikan pada posisi 89,67% dan 92,24%, dengan nilai realisasi penerimaan pajak sebesar 1.151,03 T dan 1.313,5 T. Hal diatas cukup memberikan bukti bahwa tantangan kinerja DJP untuk mencapai target penerimaan pajak cukup berat.

Tantangan kinerja DJP berikutnya dalam melaksanakan fungsinya datang dari adanya berbagai jenis dan bentuk usaha, berbagai perjanjian bilateral, multilateral, serta global (Gunadi, 2004). Upaya memahami kompleksitas tersebut, tugas yang semakin berat, dan menghadapi era disrupsi, menjadi latar belakang yang membentuk perubahan budaya organisasi serta administrasi bidang perpajakan (Reformasi Perpajakan). Selain itu reformasi perpajakan juga dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk mewujudkan suatu lembaga perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel, secara struktur, kewenangan, dan kapasitas

yang memadai dari sisi SDM, anggaran, proses bisnis, sistem informasi, dan infrastruktur pendukung serta regulasi. (pajak.go.id, 27 Maret 2019).



Gambar. 1.1

Sumber : pajak.go.id

Pemerintah melalui Kementerian Keuangan merespon kendala dan tantangan tersebut dengan menerbitkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK-885/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan. Berdasarkan keterangan pada gambar 1.1 diatas, saat ini DJP berada dalam tahap Reformasi Perpajakan Jilid III yang digulirkan sejak 2017 dan ditargetkan selesai pada 2020. Reformasi Perpajakan saat ini merupakan perubahan dalam bentuk program penguatan lima pilar utama, yaitu peraturan perpajakan, proses bisnis, IT dan basis data, serta SDM dan organisasi. Hal ini diharapkan mampu menciptakan budaya organisasi baru untuk meningkatkan kepercayaan Wajib Pajak terhadap DJP, serta meningkatkan kehandalan kinerja karyawan dan seluruh komponen DJP dalam pengelolaan administrasi perpajakan.

Berdasarkan gambar 1.1 diatas, DJP telah mengalami beberapa kali proses reformasi perpajakan, dimulai dari Reformasi Undang-Undang Perpajakan, Reformasi Birokrasi, Reformasi Perpajakan Jilid I dan II, serta penerbitan UU

Pengampunan Pajak. Proses reformasi tersebut memberikan pengaruh terhadap manajemen organisasi DJP yang berimbas pada adanya beberapa perombakan (modernisasi) terkait tugas sumber daya manusia di DJP. Salah satunya melalui Keputusan Menteri Keuangan nomor 98/KMK.01/2006 yang saat itu terbit pada era Reformasi Perpajakan Jilid I, terbentuklah sebuah jabatan *Account Representative* sebagai bentuk implementasi modernisasi organisasi sekaligus sebagai pelaksana Sistem Administrasi Modern di DJP. Sebagaimana disebutkan dalam Pasal 2 KMK No.98/ KMK.01/2006, *Account Representative* bertugas untuk mengawasi kepatuhan perpajakan, melaksanakan bimbingan dan konsultasi teknik perpajakan, menyusun profil dan menganalisis kinerja Wajib Pajak, serta melaksanakan rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi perpajakan sebagai wujud optimalisasi penerimaan sektor perpajakan. Terkait hal tersebut kinerja karyawan (sumber daya manusia) dalam penelitian ini, akan dibatasi pada SDM yang berhubungan langsung dengan penerimaan negara sektor pajak, yaitu *Account Representative*.

Kinerja sumber daya manusia organisasi ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi termasuk budaya organisasi (Wibowo, 2010). Karenanya, kemampuan menciptakan budaya organisasi yang mendorong kinerja suatu organisasi adalah suatu kebutuhan. Penciptaan budaya organisasi baru merupakan hal penting dalam kesiapan menghadapi fenomena perubahan sosial. Budaya organisasi menjadi salah satu penopang utama dalam proses reformasi di tubuh DJP, karena berfungsi sebagai motor perubahan perilaku organisasi melalui reformasi perpajakan, serta menjadi daya dukung dalam menghadirkan *ambience* yang baru dan adaptif yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Disisi lain, perubahan perilaku dalam organisasi selalu diawali dengan injeksi budaya organisasi baru. Melihat kembali perjalanan

reformasi DJP, pada dasarnya telah terjadi berbagai perubahan budaya organisasi, namun masih berlangsung secara *incremental* (Tambunan, 2019).

Selain budaya organisasi, perlu ditekankan pula bahwa peningkatan kinerja yang menjadi tujuan reformasi perpajakan di DJP akan tercapai apabila diterjemahkan ke dalam berbagai program yang hasilnya terukur serta dikawal oleh pimpinan yang memiliki kemampuan *leadership* yang baik. Dalam hal ini gaya kepemimpinan memainkan peranan penting. DJP perlu memperkuat peran pimpinan sebagai *role model* SDM yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi organisasi untuk mengawal reformasi dan kinerja yang optimal serta berkelanjutan demi mencapai visi dan misi organisasi. Bercermin dari perubahan-perubahan yang pernah dilakukan sejak masa reformasi awal, DJP melakukan perubahan progresif dalam hal perangkat struktur organisasi, perubahan infrastruktur, namun perubahan dalam aspek kualitas SDM tidak seprogresif perubahan struktur dan infrastruktur yang telah dilakukan (Tambunan, 2019).

Penelitian Tambunan (2019) juga memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan di DJP masih belum bersifat transformatif. Dengan demikian, upaya untuk menginternalisasikan budaya organisasi yang telah diciptakan menjadi nilai-nilai bersama dalam kegiatan sehari-hari serta perubahan gaya kepemimpinan yang transformasional masih sangat diperlukan. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, dalam ruang lingkup yang lebih spesifik terkait gaya kepemimpinan di Kantor Pusat DJP, penelitian Yulianto dan Hartijasti (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan *laissez-faire* di kantor pusat DJP memiliki pengaruh yang signifikan namun dengan hasil negatif terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan *laissez-faire* masih ditemukan walaupun jarang terjadi, dan diketahui juga informasi bahwa responden penelitian tersebut

menginginkan sosok atasan yang tegas, berani, dan cepat dalam mengambil keputusan.

Transformational Leadership merupakan bagian dari paradigma kepemimpinan baru yang memberikan perhatian lebih pada unsur karismatik dan kepemimpinan yang bersifat afektif, yang saat ini menjadi salah satu pendekatan gaya kepemimpinan yang populer dan mendapat banyak respon dari banyak peneliti. *Transformational Leadership* muncul menjadi salah satu model kepemimpinan yang tampak menjanjikan dalam mengelola perubahan yang sedang berlangsung dalam organisasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi, mereka dapat memberdayakan karyawan untuk mengambil tanggung jawab untuk mencapainya (Kim, 2014). Hal ini menjadi relevan untuk diterapkan di DJP karena sejalan dengan reformasi perpajakan yang sedang dilakukan dalam upaya untuk implementasi serta menginternalisasikan budaya organisasi baru.

Kepemimpinan transformasional dalam beberapa literatur empirik telah menunjukkan efek positif pada *output* organisasi, seperti kinerja, dan sikap karyawan (Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006; Skakon, Borg, & Guzman, 2010; Buil, 2018). Namun menariknya, kegunaan kepemimpinan transformasional dalam konteks publik ternyata banyak diperdebatkan, banyak peneliti sektor publik berpendapat bahwa konteks organisasional dalam organisasi publik dalam hal ukuran dan struktur, membuat kepemimpinan transformasional sulit atau bahkan tidak etis untuk diterapkan (Glenda K. Bumgarner, 2016; Tafvelin, 2013; Wright, B. E., & Pandey, S. K., 2010; Currie dan Lockett, 2007; Bass & Riggio, 2006; Pawar & Eastman, 1997; Van Wart, 2003; Dunoon, 2002; Alvesson, 2001; Dobell, 1989).

Organisasi sektor publik memiliki banyak pedoman formal dan aturan organisasi birokrasi dapat menetralkan atau menggantikan efek positif dari

pemimpin transformasional. Argumen lain juga menyatakan bahwa pemimpin di sektor publik terlalu terbebani dengan tugas-tugas administratif untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional (Alvesson, 2001). Oleh karena itu, beberapa peneliti menyerukan penelitian tambahan tentang mekanisme kepemimpinan transformasional (Jugde *et al.*, 2006; Yukl, 2013), hal ini membutuhkan penelitian lebih lanjut dari proses kepemimpinan transformasional secara umum dan khususnya implementasi dalam konteks organisasi sektor publik.

Kondisi perubahan sosial yang semakin dinamis, dan tuntutan peningkatan kinerja organisasi yang direfleksikan melalui optimalisasi kinerja karyawan, DJP memerlukan akselerator organisasi yang mampu mendorong proses reformasi perpajakan dapat berjalan dengan baik, yang mampu mengharmonisasikan elemen pendukung utama reformasi perpajakan melalui sudut pandang budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Salah satu aspek yang kritis untuk kesuksesan tugas yang berkorelasi tinggi terhadap kinerja ialah peran karyawan organisasi itu sendiri yang ditunjukkan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini didasarkan pada peran karyawan yang berkontribusi kepada sesama karyawan melalui perilaku menolong sesama yang lain, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja tanpa menghiraukan permasalahan pribadi sebagai bentuk dari perilaku pro sosial.

OCB merupakan perilaku ekstra yang menguntungkan bagi organisasi dan aspek unik dari aktivitas individu dalam bertugas. Podsakoff (1993) menjelaskan bahwa OCB terbukti dapat mempengaruhi kinerja dalam hal meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan produktivitas manajer, mencegah krisis dan konflik organisasi, membantu menghemat sumber daya untuk memelihara fungsi organisasi, dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kerja, dan meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Selain itu OCB juga dapat

meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. OCB dalam pemahaman lain juga merupakan perilaku pilihan dan inisiatif individual, yang tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1988). Atas dasar hal-hal tersebut menjadikan OCB relevan untuk diposisikan sebagai penghubung yang bersifat mendorong kinerja karyawan organisasi.

Menghadapi pesatnya perkembangan sosial dan tantangan dalam pelaksanaan tugas, perlu untuk dilakukan monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan atas efektifitas kinerja SDM dan Organisasi DJP, yang ditinjau dari sudut pandang teori keilmuan dan dipadukan dengan analisa empiris untuk dapat menghasilkan sebuah *output* yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan kinerja organisasi melalui pelaksanaan reformasi perpajakan.

Beberapa bukti empirik terkait pengaruh *transformational leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki hasil yang beragam. Terdapat peneliti yang menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Hernandez, 2019; Saleem, 2019; Buil, 2018; Ribeiro, 2018; Indrayanto, 2014; Maharani, 2013). Namun bertentangan dengan temuan sebelumnya, beberapa peneliti lainnya justru menemukan pengaruh tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Prabowo, 2018; Lutfi, 2018; Vipraprastha, 2018; Sudiantha, 2017; Tobing & Syaiful, 2016; Elgelal, 2014).

Selain hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang hasilnya masih beragam, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga memiliki hasil yang sama. Haerani (2016), Syafii (2015), Shahzad (2014), dan Prawirodirdjo (2007) menemukan fakta bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Habba (2017), Prawirosumarto (2017), Pamungkas (2016),

Harwiki (2016), Vita & Suwanto (2015) dan Aripin *et al* (2013) menemukan fakta bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan temuan diatas, ringkasan *gap* penelitian disajikan sebagai berikut :

Tabel 1.2 Ringkasan *Research Gap*

Gap Penelitian	Hubungan Antar Variabel	Hasil Penelitian	Peneliti
Inkonsistensi Hasil	<i>Transformational leadership</i> terhadap kinerja karyawan	Berpengaruh positif signifikan	<ul style="list-style-type: none"> • Hernandez (2019) • Saleem (2019) • Buil (2018) • Ribeiro (2018) • Indrayanto (2014) • Maharani <i>et al.</i> (2013)
		Berpengaruh tidak signifikan	<ul style="list-style-type: none"> • Prabowo (2018) • Lutfi (2018) • Vipraprastha <i>et al.</i> (2018) • Sudiantha <i>et al.</i> (2017) • Tobing & Syaiful (2016) • Elgelal (2014)
	Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Berpengaruh positif signifikan	<ul style="list-style-type: none"> • Haerani (2016) • Syafii (2015) • Shahzad, F (2014) • Prawirodirdjo (2007)
		Berpengaruh tidak signifikan	<ul style="list-style-type: none"> • Habba (2017) • Prawirosuwarno (2017) • Pamungkas (2016) • Harwiki (2016) • Vita & Suwanto (2015) • Aripin <i>et al.</i> (2013)

Sumber : Pustaka, 2018

Berdasarkan uraian diatas mengenai adanya inkonsistensi hasil dari beberapa penelitian sebelumnya, perdebatan mengenai implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi sektor publik dan jumlah literturnya yang masih terbatas, memberikan celah untuk dilakukan penelitian kembali, untuk mengetahui sejauh mana peran *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai mediator pengaruh antara *transformational leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sektor publik. Diperlukan kajian yang lebih mendalam berupa penelitian dengan judul “**Peran *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai mediator pengaruh**

***Transformational Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”.**

Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan pengaruh *Transformational Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui peran mediasi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, serta hasil penelitian dapat digunakan sebagai sumbangsih pemikiran dalam merumuskan kebijakan instansi Direktorat Jenderal Pajak kedepan.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Seiring dengan dilaksanakannya Program Reformasi Perpajakan yang dalam pilar perubahannya mencakup evaluasi organisasi secara menyeluruh termasuk dalam bidang sumber daya manusia dan organisasi di Direktorat Jenderal Pajak serta tantangan sulitnya mencapai target penerimaan perpajakan, menimbulkan pertanyaan penelitian, “Bagaimana efektifitas kinerja organisasi melalui pendekatan kinerja sumber daya manusia pada institusi Direktorat Jenderal Pajak?”, serta memunculkan rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* pada Kinerja Karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* pada *Organizational Citizenship Behaviour* ?
5. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi pada *Organizational Citizenship Behaviour* ?

6. Bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* ?
7. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui sejauh mana *transformational leadership* dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui peran mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*. Tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh *Transformational Leadership* pada Kinerja Karyawan.
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan.
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan.
4. Menganalisis dan membuktikan pengaruh *Transformational Leadership* pada *Organizational Citizenship Behaviour*.
5. Menganalisis dan membuktikan pengaruh Budaya Organisasi pada *Organizational Citizenship Behaviour*.
6. Menganalisis dan membuktikan pengaruh *Transformational Leadership* pada Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*.
7. Menganalisis dan membuktikan pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai melalui pelaksanaan penelitian ilmiah ini ialah sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, sehingga dapat memperkuat teori-teori mengenai *Transformational Leadership*, Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, dan Kinerja Karyawan khususnya dalam kajian pada organisasi sektor publik (*public sector*).

2. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih wawasan dan kontribusi pemikiran dari sudut pandang *human capital* dan *organizational behaviour* bagi institusi Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka mewujudkan organisasi yang berkinerja optimal sebagai upaya mencapai visi dan misi organisasi melalui pelaksanaan reformasi perpajakan.

3. Bagi Peneliti selanjutnya

Peneliti mengharapkan hasil penelitian ini dapat menambah dan memperkaya referensi bagi peneliti lain yang bermaksud mengembangkan penelitian, mengenai kemungkinan adanya faktor-faktor penentu lain dan adanya pengaruh hubungan yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi kinerja karyawan terutama dalam kajian organisasi sektor publik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Definisi Manajemen

Menurut Robbins & Coulter (2015), supaya sebuah pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien diperlukan suatu proses koordinasi atas pekerjaan melalui pendelegasian kepada orang lain yang disebut manajemen.

Ilmu dan seni dalam bidang perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) merupakan proses yang khusus dalam bidang manajemen (Terry & Rue, 2015).

Griffin (2014) menjelaskan bahwa dalam proses mencapai suatu tujuan organisasi diperlukan sebuah proses atas perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasikan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia organisasi.

2.1.1.2 Fungsi - Fungsi Manajemen

Manajemen terdiri dari empat fungsi utama (Robbins & Coulter, 2015), yaitu sebagai berikut :

1) *Planning*

Menentukan strategi dan arah, menetapkan tujuan organisasi, dan membantu organisasi dalam mengembangkan rencana untuk mengoordinasikan kegiatan serta pengambilan keputusan untuk masa mendatang.

2) *Organizing*

Merupakan proses koordinasi dan pengelompokan seluruh aktivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Menentukan apa yang perlu

dilakukan, bagaimana akan dilakukan, dan siapa yang akan melakukannya.

3) *Leading*

Serangkaian aktivitas yang dilakukan organisasi dalam memimpin, memotivasi, dan tindakan lainnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia demi kepentingan organisasi tersebut.

4) *Controlling*

Aktivitas yang berkaitan dengan memantau dan memonitor kegiatan organisasi dan memastikan kegiatan tersebut sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

2.1.1.3 Bidang dalam Manajemen

Sumber daya manusia sangat aktif dilibatkan dalam suatu proses manajemen demi mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu dalam unsur sebuah ilmu manajemen secara spesifik terbagi menjadi beberapa bidang (Robbins & Coulter, 2015), yaitu :

1) Manajemen Produksi

merupakan bidang manajemen yang fokus terhadap perencanaan, produksi, dan distribusi di dalam sebuah organisasi.

2) Manajemen Pemasaran

salah satu bidang dalam ilmu manajemen yang memiliki jenis kegiatan yang berkaitan dengan proses analisis situasi dan analisis konsumen dari suatu entitas organisasi. Kegiatan tersebut terdiri dari penetapan produk hingga pemilihan tipe promosi produk yang akan digunakan untuk memasarkan produk tersebut kepada konsumen.

3) Manajemen Keuangan

merupakan salah satu bidang ilmu manajemen yang memiliki fungsi sebagai pengelola dana, merencanakan alokasi modal, hingga optimalisasi penggunaan dana sebuah entitas organisasi secara efektif dan efisien.

4) Manajemen Administrasi

salah satu bidang manajemen yang berfungsi untuk memberikan layanan informasi dalam proses aktivitas organisasi agar dalam pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

5) Manajemen Sumber Daya Manusia

bidang ilmu manajemen yang memberikan perhatian lebih terhadap sumber daya manusia organisasi, sejak saat proses pencarian SDM yang berkualitas, rencana pengembangan SDM, serta pemanfaatan SDM supaya lebih efektif dan efisien.

2.1.1.4 Perilaku Organisasi

Ilmu manajemen sangat erat kaitannya dengan organisasi. Seseorang yang bertanggung jawab terhadap segala hal yang berhubungan dengan manajemen (administrator) disebut dengan manajer. Karakteristik dari seorang manajer adalah bahwa manajer menyelesaikan sesuatu melalui orang lain, membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan. Manajer melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi, yang merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan (Robbins, 2017).

Tugas manajer dapat diringkas menjadi empat kegiatan yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan. Fungsi perencanaan mencakup penetapan tujuan organisasi, menetapkan strategi

keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan serangkaian rencana komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. Ketika seorang manajer terlibat dalam merancang struktur unit kerja, mereka akan terlibat dalam berorganisasi. Fungsi pengorganisasian termasuk menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas-tugas yang akan dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.

Luthans *et al.*(1988) dalam risetnya kepada lebih dari 450 manajer, menyimpulkan bahwa seluruh manajer terlibat dalam empat kegiatan utama manajerial yaitu :

1. Manajemen tradisional.

Pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengendalian.

2. Komunikasi.

Saling menukar informasi rutin dan memproses dokumen.

3. Manajemen sumber daya manusia.

Memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konflik, kepegawaian, dan pelatihan.

4. Jaringan.

Bersosialisasi, berpolitik, dan berinteraksi dengan orang luar.

Setelah kegiatan utama manajer telah ditetapkan, perlu dipelajari cara terbaik untuk melakukan hal-hal tersebut. Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menyelidiki dampak yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins, 2017).

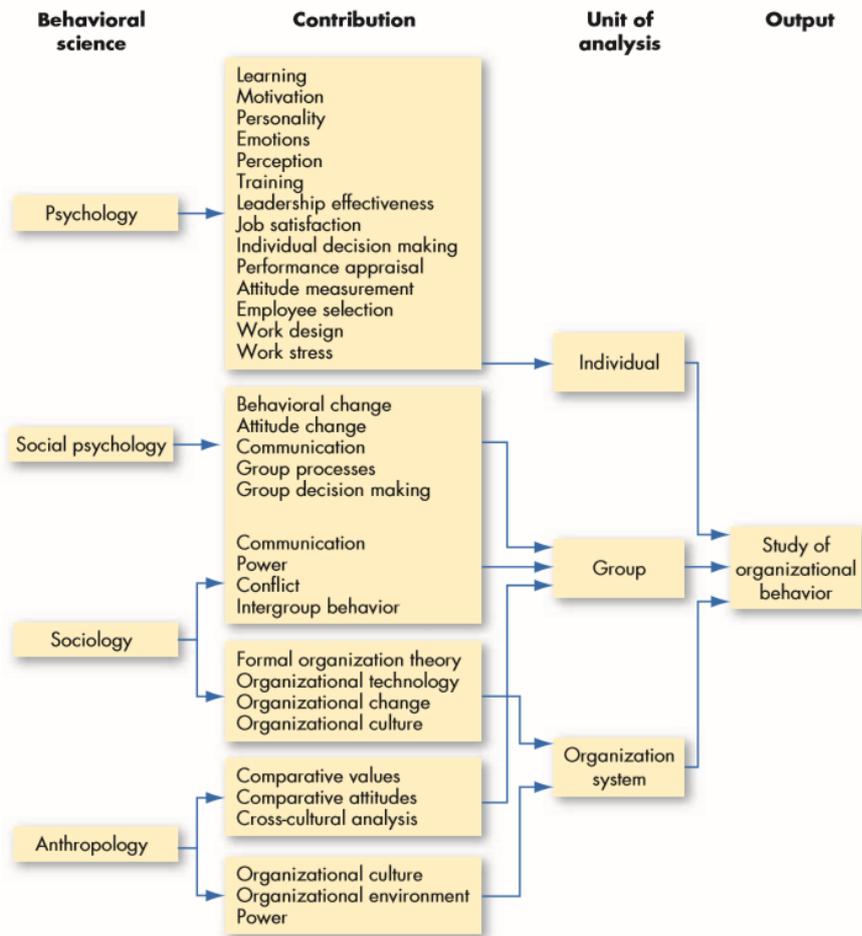
Perilaku organisasi merupakan bidang studi, yang diartikan sebagai sebuah bidang keahlian yang berbeda dengan pengetahuan umum. Perilaku organisasi mempelajari tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi yaitu

individu, kelompok, dan struktur. Selain itu, perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok, dan efek struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif.

Perilaku organisasi menggunakan pendekatan sistematis untuk dapat meningkatkan akurasi seorang manajer dalam bertugas. Dasar pendekatan sistematis dalam konteks ini adalah keyakinan bahwa perilaku tidak acak. Manajer dapat mengidentifikasi konsistensi mendasar yang mendasari perilaku semua individu dan memodifikasinya untuk mencerminkan perbedaan individu. Konsistensi mendasar ini sangat penting karena memungkinkan dilakukan prediksi. Perilaku umumnya dapat diprediksi, dan studi sistematis tentang perilaku merupakan sarana untuk membuat prediksi yang cukup akurat. Sehingga seorang manajer dapat mendasarkan keputusan manajerial pada bukti ilmiah terbaik yang tersedia yang dikenal dengan *Evidence-Based Management* (EBM).

2.1.1.4.1 Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun atas kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu perilaku, terutama psikologi dan psikologi sosial, sosiologi, dan antropologi. Kontribusi ilmu psikologi terutama pada tingkat individu atau mikro, sedangkan disiplin ilmu lain berkontribusi pada pemahaman tentang konsep makro seperti pada proses kelompok dan organisasi. Disiplin ilmu dalam perilaku organisasi selengkapnya dijelaskan pada gambar sebagai berikut :



Gambar. 2.1 Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Sumber : Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge (2017)

Berdasarkan gambar 2.1 diatas, informasi mengenai disiplin ilmu dalam perilaku organisasi dapat dijelaskan kembali sebagai berikut :

1. Psikologi

Psikologi berupaya mengukur, menjelaskan, dan terkadang memiliki kemampuan untuk mengubah perilaku manusia.

2. Psikologi sosial

Psikologi social memadukan konsep-konsep dari psikologi dan sosiologi untuk berfokus pada pengaruh orang pada orang lain yang focus terhadap individu.

3. Sosiologi

Sosiologi fokus dalam kaitannya dengan lingkungan sosial atau budaya. Sosiologi berkontribusi pada perilaku organisasi melalui studi tentang perilaku kelompok dalam organisasi, khususnya organisasi formal dan kompleks.

4. Antropologi

Antropologi merupakan studi tentang masyarakat untuk belajar tentang manusia dan aktivitasnya. Fokus antropologi pada budaya dan lingkungan mampu membantu memahami perbedaan dalam nilai-nilai mendasar, sikap, dan perilaku di antara individu dalam organisasi yang berbeda.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk memastikan bahwa penggunaan bakat manusia dalam organisasi dilaksanakan secara efektif dan efisien (Mathis & Jackson, 2014). Hal tersebut berkaitan dengan rancangan sistem yang secara formal digunakan demi tercapainya tujuan sebuah organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam prakteknya selalu memiliki kaitan dengan semua aspek tentang pengelolaan orang dalam organisasi. Aspek tersebut mencakup seluruh kegiatan strategis dalam bidang manajemen SDM, *knowledge management*, tanggung jawab sosial dan rencana pengembangan organisasi, proses *recruitment* dan seleksi SDM, manajemen kinerja, *learning and development process*, hubungan interpersonal antar karyawan, manajemen kesejahteraan, jaminan kesehatan dan keselamatan, serta termasuk juga proses penyediaan jasa karyawan (Armstrong, 2009).

Sedangkan menurut Veithzal (2009), manajemen sumber daya manusia merupakan bidang dari ilmu manajemen yang mencakup segi perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian seluruh aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Proses ini terdapat dalam berbagai fungsi dan bidang seperti produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai ragam *experience* dan hasil-hasil penelitian dalam bidang SDM dikelompokkan secara sistematis dalam kategori ilmu dibawah bidang manajemen sumber daya manusia. Secara etimologi manajemen SDM dapat diartikan sebagai ilmu pengetahuan dan seni tentang pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) terdiri dari empat fungsi utama seperti dijelaskan oleh Robbins & Coulter (2015), keempat fungsi tersebut diantaranya adalah :

1) Perencanaan

Merupakan proses mempersiapkan tenaga kerja agar berdaya saing tinggi serta dapat menjalankan fungsinya secara lebih efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2) Penataan

Merupakan proses ketika organisasi menentukan jenis pekerjaan yang akan dilaksanakan, memilih SDM yang akan menjalankan, dan merumuskan cara pengerjaannya, hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran kepada karyawan mengenai apa yang harus dikerjakan.

3) Kepemimpinan

Merupakan proses bagaimana seorang pimpinan dapat mempengaruhi pengikutnya untuk bekerja dengan maksimal serta dapat bertindak sebagai pemimpin yang baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

4) Pengendalian

Merupakan proses ketika sebuah organisasi dapat menata seluruh kegiatan pekerjaan supaya berjalan lancar, serta menjadi alat pencari jalan keluar ketika menemui hambatan dalam organisasi.

2.1.2.3 Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

Bidang dalam manajemen sumber daya manusia memiliki sejumlah fokus pada beberapa aktivitas sebagai berikut (Mathis & Jackson, 2014) :

1) Perencanaan dan Analisis SDM

Aktivitas ini fokus terhadap persiapan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai permintaan organisasi, serta pelaksanaan analisis terkait sumber daya manusia yang sistematis sebagai media riset dan penyediaan informasi yang mendukung dan menunjang pekerjaan.

2) Kesenjangan dan Kesempatan Kerja

Aktivitas SDM dalam organisasi memiliki pengaruh terhadap kepastian hukum dan kesempatan kerja. Proses perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan harus dapat dipahami aturannya oleh pengelola SDM.

3) *Employee Recruitment*

Recruitment bertujuan memenuhi kebutuhan organisasi akan SDM yang berkualitas, pengelola SDM dituntut memiliki pemahaman yang baik pada karakter pegawai, sehingga penentuan spesifikasi pekerjaan untuk mengisi lowongan pekerjaan dapat dilakukan secara tepat oleh organisasi.

4) *Human Development*

Organisasi selalu dituntut untuk melakukan pengembangan *skill* dan keahlian para karyawannya supaya pemanfaatannya dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi, karena efektivitas kinerja karyawan ditentukan oleh

tingkat kualitas kemampuan dan keahlian yang dimiliki dan dikuasai oleh para karyawan.

5) Tunjangan dan Kompensasi Karyawan

Karyawan harus diberikan kompensasi sebagai penghargaan atas apa yang telah dilakukannya kepada organisasi, selain itu supaya karyawan merasa lebih termotivasi dalam bekerja tunjangan juga harus diberikan. Penghargaan dari organisasi diperlukan agar karyawan selalu termotivasi.

6) Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Karyawan

Salah satu yang menjadi *concern* utama dalam bekerja adalah kesehatan dan keselamatan mental dan fisik karyawan, organisasi dituntut selalu *aware* terhadap isu kesehatan dan keselamatan karyawan untuk meminimalisir kecelakaan kerja dan hal-hal yang tidak di harapkan melalui pemberlakuan undang-undang keselamatan dan kesehatan kerja.

7) Hubungan Karyawan dan Manajemen

Organisasi selain harus menjaga hubungan baik antar karyawan, juga harus bersikap adil kepada atasan dan pengikut, tanpa ada diskriminasi. Keterbukaan antara organisasi dan karyawan terkait kebijakan, peraturan dan prosedur organisasi harus selalu dijaga dan dikembangkan.

Manajemen sumber daya manusia juga penting untuk menjadi perhatian dalam sebuah organisasi karena beberapa alasan (Robbins & Coulter, 2015). Antara lain, pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam sebuah organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan, dan hal ini dapat berlaku untuk organisasi di seluruh dunia. Kemudian, manajemen sumber daya manusia adalah bagian penting dari strategi organisasi. Mencapai kesuksesan kompetitif melalui orang berarti manajer harus mengubah cara berpikirnya tentang karyawan dan bagaimana mereka memandang hubungan kerja. Seorang manajer akan selalu bekerja dengan orang-orang dan mereka

harus memperlakukannya sebagai mitra. Dan terakhir, cara organisasi memperlakukan karyawan akan berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.3 Transformational Leadership

2.1.3.1 Definisi Transformational Leadership

Transformational Leadership pertama kali dikonseptualisasikan oleh seorang ilmuwan politik (MacGregor Burns, 1978). Kepemimpinan transformasional telah berkembang menjadi salah satu teori perilaku organisasi yang paling menonjol. Berbeda dengan kepemimpinan yang didasarkan pada perolehan individu dan pertukaran imbalan untuk sebuah upaya (kepemimpinan transaksional), pemimpin transformasional memotivasi perilaku dengan mengubah sikap dan asumsi pengikut mereka. Pemimpin transformasional mengarahkan dan menginspirasi upaya karyawan dengan meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya hasil organisasi, yang pada gilirannya, mengaktifkan kebutuhan tingkat tinggi dan mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017), *Transformational Leadership* merupakan gaya pemimpin yang mengilhami pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang mampu memiliki efek yang mendalam dan luar biasa pada pengikut. Seorang pemimpin yang berkarakter transformasional merupakan orang yang mampu menstimulasi dan menginspirasi para pengikutnya dalam mencapai hasil yang optimal. *Transformational Leadership* merupakan pengembangan dari gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan upaya dan kinerja para bawahan yang dapat melampaui hasil apabila dibandingkan dengan pendekatan transaksional.

Selain itu, *transformational leadership* lebih dari sekedar kepemimpinan yang kharismatik, karena mereka selalu memiliki kemauan untuk mempengaruhi kemampuan pengikutnya untuk mempertanyakan pandangan tidak hanya pandangan pribadi tetapi juga melalui sudut pandang pimpinan. Pemimpin akan selalu memberikan perhatian terhadap kebutuhan, kepedulian dan perkembangan para pengikut, mengubah sudut pandang pengikut dalam menghadapi masalah dengan membantunya untuk melihat masalah dengan cara baru sehingga mereka mampu membangkitkan dan menginspirasi pengikutnya untuk melakukan upaya lebih dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins dan Coulter, 2015).

Kepemimpinan transformasional lebih mengedepankan pada nilai moralitas para bawahan dalam upaya meningkatkan pemahaman tentang permasalahan secara etis (Rorimpandey, 2013). Menurut Yukl (2013) kepemimpinan transformasional merupakan suatu keadaan dimana seorang pemimpin transformasional dapat memberikan kepercayaan kepada para pengikutnya, menciptakan kekaguman, kesetiaan, dan sikap hormat terhadap seorang pemimpin, dan mereka tergugah untuk mau melakukan lebih daripada sebelumnya. Pemimpin tersebut dapat merubah dan memotivasi para pengikutnya dengan membuat mereka lebih *aware* mengenai pentingnya hasil sebuah pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi atau tim dibanding kepentingan diri sendiri, dan membangkitkan kebutuhan mereka pada tingkatan yang lebih tinggi.

Menurut Robbins dan Judge (2017) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang berkharisma, yang mampu memberikan pertimbangan dan stimulasi intelektual secara individu. Pemimpin transformasional memiliki komponen perilaku tertentu seperti integritas dan keadilan, memiliki tujuan yang jelas, impian dan harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, mampu membangkitkan emosional bawahan, dan membuat bawahan melihat

sebuah hal melampaui kepentingan dirinya untuk dapat meraih suatu pencapaian yang dianggap mustahil. Pemimpin transformasional paling efektif ketika pengikut mereka dapat melihat dampak positif dari pekerjaan mereka melalui interaksi langsung dengan pelanggan atau penerima manfaat lainnya (Robbins dan Judge, 2017).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang berkarakter transformasional selain kharismatik, juga memiliki peran penting serta strategi yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang berkarakter transformasional dituntut memiliki kemampuan menyatukan seluruh bawahannya serta mampu mengubah kepercayaan diri, tingkah laku, dan *personal purpose* setiap bawahan untuk mencapai tujuan, bahkan untuk melampaui tujuan yang ditetapkan untuk menyamakan visi dengan para pengikutnya. Seorang pimpinan akan mendorong bawahan dengan memberikan respon terhadap apa yang dibutuhkan bawahan kaitannya dengan pemberdayaan kompetensi dan menyesuaikan tujuan dari para bawahan baik secara organisasi, kelompok, maupun individu, yang akan memiliki dampak pada tingkat kepercayaan bawahan terhadap pemimpinnya sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri, keikutsertaan dan rasa memiliki dalam tingkatan emosional, serta dukungan untuk meningkatkan target kinerja dari para bawahannya.

2.1.3.2 Peran *Transformational Leadership*

Pemimpin yang efektif mampu melihat dan menyesuaikan cara memimpin sesuai situasi dan gaya kerja bawahan, perilaku, serta esensi dari tugasnya. Kepemimpinan berperan sebagai perilaku dengan tujuan tertentu dalam memberikan pengaruh kepada anggota untuk mencapai tujuan bersama supaya dapat memberikan manfaat baik secara individu maupun organisasi (Harsiwi, 2001). Organisasi dengan pemimpin transformasional umumnya memiliki

desentralisasi tanggung jawab yang besar, manajer dengan kecenderungan untuk lebih mengambil risiko, dan rencana kompensasi yang diarahkan untuk hasil jangka panjang (Robbins dan Judge, 2017). Harsiwi (2001) mengemukakan bahwa pemimpin harus memiliki integritas secara pribadi (*integrity*), ketulusan dalam bertanggung jawab (*compassion*), pengetahuan dan wawasan (*cognizance*), penuh keyakinan dan berani dalam bertindak (*commitment*), percaya diri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan komunikasi yang baik (*communication*) dalam membangun organisasi.

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kepemimpinan yang sesungguhnya karena bekerja sesuai sasaran organisasi dengan mengarahkan organisasi pada suatu tujuan lebih yang belum pernah diraih sebelumnya. Perhatian pada kepemimpinan transformasional di dalam proses perubahan, muncul ketika banyak orang mulai menyadari bahwa fenomena perubahan yang dijelaskan melalui pendekatan mekanistik, acapkali bertolak belakang dengan pemahaman bahwa perubahan akan menjadikan tempat kerja menjadi lebih manusiawi (Harsiwi, 2001). Pendekatan transformasional yang manusiawi biasa digunakan untuk merumuskan proses perubahan, ketika peluang untuk mengembangkan kepribadian, lingkungan kerja yang partisipatif, dan *openess* dimaknai sebagai keadaan yang menjadi latar belakang terjadinya perubahan.

2.1.3.3 Indikator *Transformational Leadership*

Menurut Avolio dan Bass (2004) terdapat empat karakteristik utama perilaku kepemimpinan yang berkarakter transformasional yang dijelaskan sebagai berikut :

1) Idealized Influence (I.I.)

Pemimpin menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan tentang misi dan memberikan keyakinan bahwa hambatan akan dapat diatasi.

Mereka konsisten, dapat diandalkan untuk melakukan hal benar, bersedia mengambil risiko dan menunjukkan standar etika dan moral yang tinggi.

2) *Inspirational Motivation (I.M.)*

Pemimpin mengimplementasikan visi dengan berbicara optimis tentang masa depan dan memiliki antusiasme tentang apa yang harus dicapai.

3) *Intellectual Stimulation (I.S.)*

Pemimpin menstimulasi upaya orang lain untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan latar belakang, mendorong orang lain untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang, mendorong pemikiran non-tradisional sehingga ide-ide baru dan solutif dapat dikompilasikan.

4) *Individualized Consideration (I.C.)*

Pemimpin memberikan contoh untuk memaksimalkan waktu, membina dan membantu orang lain untuk berkembang. Kesempatan untuk belajar hal baru diciptakan sejalan dengan iklim organisasi yang mendukung mereka untuk dapat tumbuh dan berkembang.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Definisi Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi menurut para ahli didefinisikan sebagai berikut :

- 1) Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi adalah sebuah prinsip dan nilai, tradisi, serta sikap yang akan memberi pengaruh cara bertindak anggota organisasi.
- 2) Menurut Kreitner dan Kinicki (2007), budaya organisasi merupakan keyakinan bersama dan perwujudan nilai yang menjadi identitas dari sebuah organisasi.

3) Menurut Mathis dan Jackson (2014), budaya organisasi merupakan keyakinan bersama dan pola nilai-nilai yang memberikan arti dan menjadi pedoman aturan berperilaku anggota organisasi.

Robbins & Coulter (2015) menggambarkan bahwa budaya organisasi sebagai pedoman kolektif, kebiasaan, prinsip, dan cara-cara melakukan sesuatu yang memberikan pengaruh perhal cara anggota organisasi bertindak. Di sebagian besar organisasi, nilai-nilai dan praktik budaya organisasi telah berkembang dari waktu ke waktu, menjadi sebagian besar, dan bagaimana hal-hal biasa dilakukan. Menurut Robbins & Coulter (2015) definisi budaya mengandung 3 hal. Pertama, budaya adalah pemahaman, bukan suatu hal yang kasat mata, tetapi sebagian orang melihat budaya berdasarkan sesuatu yang dialami sendiri dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi memiliki sifat elaboratif, hal ini berkaitan dengan bagaimana anggota memahami budaya dan menggambarannya. Ketiga, meskipun individu mungkin memiliki *background* yang berbeda atau bekerja di tingkat organisasi yang berbeda, mereka cenderung menggambarkan budaya organisasi dalam istilah yang sama, yaitu aspek budaya bersama.

Budaya organisasi yang dijiwai, dipahami, dan dipraktikkan oleh anggota organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi sehingga pola tersebut menjadi dasar aturan berperilaku dan mampu memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan (Sobirin, 2007). Hal ini dapat diartikan bahwa setiap organisasi mempunyai perbedaan sistem makna. Perbedaan ini membuat tiap-tiap organisasi memiliki karakter berbeda yang unik serta memiliki respon yang berbeda juga ketika menghadapi masalah. Selain itu perbedaan diatas juga dapat mengakibatkan perbedaan perilaku baik para anggota maupun organisasi itu sendiri. Dasar perbedaan ini terletak pada asumsi

dasar yang meliputi filosofi atau ideologi organisasi, jenis keyakinan, dan nilai-nilai yang digunakan untuk mencari solusi permasalahan organisasi.

2.1.4.2 Peran Budaya dalam Organisasi

Budaya dalam organisasi memainkan tiga peran penting, yaitu menjadi identitas bagi para anggotanya, menumbuhkan dan memperkuat komitmen terhadap visi dan misi. Apabila budaya dalam sebuah organisasi telah melekat kuat, maka anggota organisasi akan memiliki *sense of belonging* yang tinggi kepada organisasi. Menjadi bagian dari organisasi akan menguatkan komitmen anggota terhadap visi misi organisasi. Budaya juga akan menjadi arahan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi banyak memberikan dampak dan pengaruh kepada individu anggota dan proses dalam organisasi. Budaya memberikan penekanan secara individual untuk mengarahkan tindakan, dan berpikir secara konsisten terhadap budaya organisasinya. Tidak ada jenis budaya organisasi terbaik yang dapat berlaku secara universal, yang terpenting bahwa organisasi harus mengetahui gambaran budaya organisasi saat ini dan selalu melakukan evaluasi apakah budaya tersebut dapat tetap mendukung proses pencapaian tujuan organisasi.

Dalam hal membangun budaya yang dapat terus mendukung perubahan organisasi diperlukan sebuah alat. Alat tersebut adalah komunikasi yang efektif, artinya komunikasi yang sifatnya segala arah, sehingga dapat memperlancar upaya membangun budaya organisasi. Melalui komunikasi yang baik, organisasi dapat menyampaikan pentingnya perubahan, menampung input berharga berupa saran dan masukan dari anggota, menjaga hubungan dan meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Besarnya keterlibatan anggota organisasi dapat

menjamin suksesnya upaya untuk membangun budaya organisasi sehingga dapat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

2.1.4.3 Indikator Budaya Organisasi

Pada dasarnya setiap organisasi pasti mempunyai budaya yang mencirikan adanya nilai dan norma. Robbins & Coulter (2015), menyebutkan ada tujuh dimensi pokok yang secara keseluruhan merupakan esensi budaya organisasi, yaitu:

1) Inovasi dan pengambilan risiko

Maknanya adalah mengamati tingkatan organisasi dalam mendorong inovasi para karyawan dan keberanian mengambil risiko. Selain itu melihat kemampuan sebuah organisasi untuk menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan merangsang ide, dengan kata lain yaitu :

- a) Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
- b) Penghargaan terhadap aspirasi anggota organisasi
- c) Pertimbangan anggota organisasi dalam mengambil riisiko
- d) Tanggung jawab anggota organisasi

2) Perhatian dan rincian

Maknanya adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan dapat menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian, dengan kata lain yaitu :

- a) Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
- b) Evaluasi hasil kerja

3) Orientasi hasil

Maknanya adalah sejauh mana manajemen organisasi memberikan perhatian pada hasil akhir dibandingkan perhatian pada proses dan cara kerja yang digunakan untuk meraih hal tersebut, dengan kata lain yaitu :

- a) Pencapaian terhadap target
 - b) Dukungan organisasi dalam bentuk fasilitas kerja
- 4) Orientasi manusia
- Maknanya adalah sejauh mana keputusan manajemen organisasi memperhitungkan akibatnya pada anggota organisasi, dengan kata lain yaitu :
- a) Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja
 - b) Perhatian organisasi terhadap rekreasi
 - c) Perhatian organisasi terhadap keperluan pribadi
- 5) Orientasi tim
- Maknanya adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim bukan individu, dengan kata lain yaitu :
- a) Kerja sama yang terjadi antara anggota organisasi
 - b) Toleransi antara anggota organisasi
- 6) Agresifitas
- Maknanya adalah tingkatan agresifitas dan keinginan berkompetisi dari orang-orang pada organisasi dalam menjalankan budaya organisasi sebaik mungkin, dengan kata lain yaitu :
- a) Kebebasan untuk memberikan kritik
 - b) Iklim bersaing dalam organisasi
 - c) Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri
- 7) Stabilitas
- Maknanya adalah sejauh mana kegiatan organisasi mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik daripada mempertimbangkan pertumbuhan, dengan kata lain yaitu :
- a) Dukungan organisasi dalam mempertahankan *satus quo*
 - b) Mempertahankan stabilitas kerja

Lebih jelasnya tentang indikator budaya organisasi dijelaskan sebagai berikut :



Gambar. 2.2 Indikator Budaya Organisasi

Sumber : Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2015)

Pada gambar 2.2 diatas menggambarkan basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan segala sesuatu tindakan yang dilakukan didalamnya. Budaya organisasi menjadi sebuah falsafah yang didasarkan pada pandangan hidup yang dipedomani sebagai nilai-nilai yang menjadi sebuah tabiat, prevalensi dan juga motivator yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap yang dimanifestasikan menjadi perilaku, impian, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai sebuah kerja. (Gering Supriyadi, dan Tri Guno 2006).

2.1.5 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

2.1.5.1 Definisi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organizational citizenship behaviour (OCB) diperkenalkan pertama kali oleh Organ (1988). Organ (1988) mendefinisikan *Organizational citizenship*

behaviour (OCB) sebagai perilaku yang bersifat pilihan dan inisiatif secara individual, yang tidak memiliki kaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. *Organizational citizenship behaviour (OCB)* dapat didefinisikan sebagai perilaku karyawan di dalam organisasi, yang dilakukan atas dasar sukarela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi.

Organizational citizenship behaviour (OCB) juga didefinisikan sebagai perilaku kerja ekstra peran (*extra role*). Menurut Utomo (2002) *Organizational citizenship behaviour (OCB)* sering juga disebut *prosocial behaviour*, yaitu perilaku pegawai yang bertugas tidak hanya pada pekerjaan utamanya, tetapi juga bekerja secara sukarela diluar sistem kontrak kompensasi berdasarkan sistem penggajian formal. Karyawan berperan menjadi kontributor kepada karyawan lainnya. Kontribusi tersebut seperti perilaku menolong sesama, kesediaan melakukan pekerjaan tambahan, bekerja sesuai prosedur dan aturan kerja dengan mengesampingkan permasalahan pribadi. Hal tersebut merupakan satu bentuk dari *prosocial behaviour*, sebagai perilaku sosial yang konstruktif, positif dan menolong.

Greenberg dan Baron (2008) mendefinisikan *Organizational citizenship behaviour (OCB)* merupakan perilaku anggota organisasi yang lebih dari ketentuan formal pekerjaannya. Luthans (2011), mengungkapkan bahwa *Organizational citizenship behaviour (OCB)* merupakan perilaku yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Organizational citizenship behaviour (OCB)* merupakan perilaku kerja yang bersifat sukarela tanpa ada paksaan terhadap segala sesuatu yang

mengutamakan kepentingan organisasi serta tidak secara langsung berkaitan dengan sistem *reward* secara formal.

2.1.5.2 Peran *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dalam Organisasi

Menurut Soegandhi dan Sutanto (2013), keberadaan OCB dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang bersifat kompleks, artinya menjadi perhatian setiap pelaksanaan OCB dalam organisasi. Adapun faktor-faktor tersebut diantaranya adalah :

1) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah hal pertama yang merupakan sebab terbentuknya OCB sesuai yang dikemukakan oleh Organ (1988), terdapat bukti otentik kuat yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah kondisi yang memicu terjadinya OCB. Budaya organisasi yang baik akan memberikan dampak positif bagi karyawan sehingga karyawan dapat melakukan atau menjalankan tugasnya dengan maksimal dan memunculkan kepuasan.

2) Dukungan Organisasi

Studi Shore dan Wayne (1993) mengemukakan bahwa dukungan organisasional dapat menjadi prediktor OCB. Organisasi yang mendukung penuh karyawannya akan mendapatkan timbal balik yang baik dari karyawannya.

3) Masa Kerja

Greenberg dan Baron (2008) menemukan fakta bahwa *personal characteristic* seperti lama bekerja dan jenis *gender* berpengaruh pada OCB. Semakin lama pegawai bekerja maka cenderung akan memiliki perilaku OCB yang lebih dominan kuat dibanding dengan pegawai baru.

4) Kepuasan

Tindakan OCB pada karyawan dipengaruhi oleh rasa puas terhadap pekerjaan utamanya yang sebelumnya sudah diselesaikan terlebih dahulu. Menurut Sloat (1999) seorang karyawan cenderung melakukan tindakan yang melebihi tanggung jawab tugasnya apabila mereka merasa puas akan pekerjaannya, menerima perlakuan yang baik, adil dan perhatian penuh dari para pengawas, dan mempercayai bahwa mereka diperlakukan secara tidak berat sebelah oleh organisasi. Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka karyawan tersebut akan bekerja maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya.

2.1.5.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour* dalam Organisasi

Pada dasarnya, efek dari OCB sulit untuk di nilai, karena organisasi umumnya tidak memasukkan OCB sebagai bagian dari langkah-langkah standar kinerja karyawan dalam organisasi. Namun OCB memiliki efek penting pada fungsi organisasi. Khususnya, kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Terkait dengan pengaruh *Organizational citizenship behaviour (OCB)* pada upaya rekrutmen, setelah mendapatkan laporan yang positif tentang karyawan yang terlibat dalam OCB maka organisasi semakin efektif untuk merekrut karyawan baru yang terbaik (Greenberg & Baron,2008).

Podsakoff (1993) menjelaskan bahwa pengaruh OCB terhadap kinerja dapat di simpulkan sebagai berikut:

- 1) OCB meningkatkan produktivitas kerja
 - a) Perilaku saling menolong pada karyawan akan mempercepat penyelesaian tugas kerjanya, dan pada akhirnya juga meningkatkan produktivitas kinerja para karyawan.
 - b) Seiring waktu berjalan, perilaku saling membantu yang ditunjukkan karyawan akan mendorong penyebaran pola yang baik ke seluruh unit kerja atau tim.
- 2) OCB meningkatkan produktivitas manajer
 - a) Karyawan yang menunjukkan perilaku budaya kewargaan akan mendukung manajer memperoleh masukan dan *feed back* yang berharga dari karyawan tersebut dalam proses meningkatkan efektivitas kerja.
 - b) Karyawan yang menghindari konflik dengan rekan kerja dan selalu bersikap sopan, akan menghindarkan manajer dari krisis manajemen.
- 3) OCB dapat memberikan penghematan sumber daya yang dimiliki oleh manajemen dan organisasi secara menyeluruh
 - a) Jika karyawan saling membantu dalam menyelesaikan masalah kerja sehingga mengurangi keterlibatan manajer, maka secara tidak langsung akan membantu manajer untuk memakai waktunya melakukan tugas lain seperti membuat perencanaan.
 - b) Karyawan yang menunjukkan *conscientiousness* yang tinggi tidak membutuhkan pengawasan maksimal dari manajer, sehingga manajer dapat melakukan tugas yang lebih penting dan dapat menyelesaikan tanggung jawab yang lebih besar.
 - c) Karyawan lama yang memberikan support kepada karyawan baru dalam pelatihan dan orientasi kerja akan membantu organisasi meminimalkan biaya untuk keperluan tersebut.

- d) Karyawan yang berperilaku *sportsmanship* akan sangat membantu manajer untuk tidak terlalu sibuk mengurus keluhan-keluhan kecil dari karyawan.
- 4) OCB mampu menghemat energi sumber daya yang terbatas untuk menjaga fungsi sebuah kelompok.
- a) Keuntungan dari perilaku membantu ialah mendorong semangat, moral (*morale*), dan kedekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok termasuk manajer tidak perlu menguras energi dan waktu untuk memelihara fungsionalitas kelompok.
 - b) Karyawan yang berperilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan menekan munculnya konflik dalam kelompok, sehingga waktu untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- 5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kerja. Menunjukkan perilaku *civic virtue* (seperti rajin hadir dan menjadi partisipan aktif dalam pertemuan) akan membantu koordinasi antar anggota kelompok, yang berpotensi meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja kelompok.
- 6) OCB membantu organisasi untuk merekrut dan mengelola karyawan yang berkinerja terbaik.
- a) Perilaku menolong dapat meningkatkan kedekatan moral serta perasaan saling memiliki. Sehingga akan mendorong kinerja organisasi dan mendukung organisasi memilih dan mempertahankan karyawan yang berkinerja baik.
 - b) Menjadi tauladan pada sesama pegawai dengan berperilaku *sportsmanship* (dengan tidak mengeluh karena masalah kecil) akan menciptakan kesetiaan dan komitmen pada organisasi.

- 7) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
 - a) Membantu tugas karyawan yang absen bekerja atau yang memiliki beban kerja tinggi akan membantu meningkatkan stabilitas dari kinerja sebuah unit kerja.
 - b) Karyawan yang *conscientious* cenderung menjaga kualitas kinerja yang maksimal secara stabil, sehingga mengurangi naik turunnya kinerja sebuah unit kerja.
- 8) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk berperilaku adaptif dengan perubahan lingkungan
 - a) Karyawan yang memiliki hubungan dekat dengan pasar, akan secara sukarela memberi informasi tentang perubahan lingkungan dan memberi masukan tentang cara menghadapi perubahan tersebut, sehingga organisasi mampu menyesuaikan dengan lebih cepat.
 - b) Karyawan yang secara aktif hadir dan beradaptasi pada pertemuan organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang krusial dan mesti diketahui oleh seluruh anggota organisasi.
 - c) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (seperti kesediaan untuk menyelesaikan tanggung jawab baru dan mempelajari skill serta keahlian baru) akan sangat membantu kemampuan organisasi untuk cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.1.5.4 Indikator *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organ (1988) menyebutkan orang-orang yang melakukan *Organizational citizenship behaviour (OCB)* diklasikan sebagai prajurit yang baik. Lima dimensi dalam OCB menurut Organ dijelaskan sebagai berikut :

1) *Altruism* (tolong-menolong)

Perilaku saling menolong karyawan kepada rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan dalam tugas dari organisasi maupun permasalahan pribadi. Dimensi ini menggambarkan karyawan dalam memberikan pertolongan dilakukan secara sukarela, bukan karena kewajiban.

2) *Conscientiousness* (keseriusan dalam bekerja)

Perilaku yang mengedepankan keseriusan dan kesungguhan karyawan dalam bekerja, sehingga melebihi ekspektasi yang diharapkan organisasi.

3) *Sportmanship* (tingkat toleransi tinggi)

Perilaku karyawan yang bersikap tanpa mengeluh ketika dihadapkan pada kondisi yang kurang menguntungkan. Dimensi ini menunjukkan perilaku karyawan yang memiliki respon penerimaan akan kondisi yang tinggi sehingga mudah dan mampu beradaptasi dengan baik.

4) *Courtesy* (sopan santun)

Perilaku karyawan yang selalu menghindari konflik interpersonal dengan konsisten menjaga relasi yang baik dengan sesama rekan kerja. Dimensi tersebut menunjukkan sikap dan perilaku karyawan yang selalu memberikan perhatian dan menghargai orang lain.

5) *Civic Virtue* (mengutamakan kepentingan sosial)

Perilaku karyawan yang bersikap aktif berpartisipasi dan *care* terhadap *progress* serta kesuksesan organisasi. Dimensi ini mengacu pada keutamaan tanggung jawab bersama yang diamanahkan organisasi kepada tiap karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

2.1.6 Kinerja Karyawan

2.1.6.1 Definisi Kinerja Karyawan

Pengelolaan kinerja merupakan pendekatan untuk mencapai suatu visi bersama tentang tujuan dan target. Ini terkait dengan sinergi dan kolaborasi antara individu dan tim untuk mencapai potensi yang dimiliki, menyadari peran, dan kontribusinya bagi pencapaian target. Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari internal maupun eksternal dalam diri pribadi sumber daya manusia tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang mampu dicapai oleh seseorang pegawai dalam menuntaskan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2001). Kinerja merupakan capaian keberhasilan seseorang pada sebuah periode tertentu di dalam proses melaksanakan tugas setelah dihadapkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kinerja, tujuan, dan jenis yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2009).

Kinerja sebagai suatu proses atau seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana hal itu harus dicapai serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat, sehingga dapat meningkatkan kemungkinan dapat tercapainya tujuan (Ma'arif dan Kartika 2012). Pengertian dan batasan kinerja menurut para ahli dirangkum dalam tulisan Veithzal (2009), adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja ialah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sebuah pekerjaan (Stolovitch and Keeps 1992).

- 2) Kinerja adalah salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pribadi seorang pekerja (Griffin 1987).
- 3) Kinerja merupakan suatu arah dari dukungan dan kemampuan, untuk menuntaskan tugas dan pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kemauan, kesanggupan dan keterampilan seseorang tidak akan cukup efektif untuk menyelesaikan sesuatu tanpa adanya tingkat pemahaman yang jelas tentang apa dan bagaimana sebuah pekerjaan akan diselesaikan (Hersey and Blanchard 1993).
- 4) Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai maksud yang diharapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donelly, Gibson and Ivancevich 2011).
- 5) Kinerja merupakan tolak ukur kualitas dan kuantitas penyelesaian pekerjaan, baik yang dilakukan secara individu, kelompok maupun dalam sebuah organisasi (Schermerhorn, Hunt and Osborn 1991).
- 6) Menurut Moenir (2010) :

“Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu dan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, disebut juga dengan *level performance*”. Biasanya orang yang *level performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang *level*-nya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah.
- 7) Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011) :

“Kinerja karyawan adalah capaian kerja (*output*) secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai sumber daya manusia berdasarkan satuan periode

waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawabnya.“

8) August W. Smith (1992) mendefinisikan bahwa:

“Kinerja karyawan adalah hasil kerja dari suatu proses yang dilakukan manusia.”

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh karyawan setelah dibatasi oleh waktu dan tujuan. Kegiatan kerja tersebut dibatasi supaya dapat diselesaikan sesuai target yang ditentukan, dan tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai.

2.1.6.2 Faktor yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pendapat Henry Simamora (1997) yang dikemukakan kembali oleh Mangkunegara (2011), menjelaskan bahwa beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu :

- 1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- 2) Faktor psikologis yang mencakup rekognisi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, dan struktur.

Menurut A. Dale Timple (1992), faktor internal dan faktor eksternal mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang memiliki keterkaitan dengan sifat-sifat seseorang, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang berasal dari lingkungan seperti pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang.

2.1.6.3 Indikator Kinerja Karyawan

Penilaian terhadap kinerja karyawan diperlukan untuk mengukur kinerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja dilaksanakan dengan tujuan untuk menilai hasil kerja karyawan dan memberikan evaluasi dan masukan tentang apa yang harus dilakukan di masa mendatang. Hal tersebut dilaksanakan dengan mengacu pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan apa yang diharapkan untuk dapat menuntaskan setiap jenis dari pekerjaan. Jenis dan isi dari sebuah tugas pekerjaan merupakan dasar tetap untuk merumuskan sasaran yang akan dicapai dari suatu tujuan utama.

Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem yang baku untuk menganalisa dan mengkaji serta mengevaluasi kinerja secara periodik. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai kombinasi dari :

- 1) Hasil kerja (apa yang harus diselesaikan)
- 2) Kompetensi (bagaimana mencapainya)

Penilaian kinerja karyawan secara tepat dan obyektif, serta di dokumentasikan dengan baik cenderung mampu menurunkan potensi munculnya penyimpangan oleh karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan terus membaik sesuai dengan harapan organisasi.

Indikator kinerja karyawan menurut model yang dikembangkan oleh Chester I. Barnard yang dikutip dalam Prawirosentono (2008), adalah sebagai berikut :

- 1) Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas sebuah organisasi dapat diraih sesuai dengan tujuan yang ditargetkan, sedangkan efisiensi lebih berkaitan dengan tingkatan pengorbanan dalam rangka mencapai tujuan.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas merupakan wewenang yang dimiliki seseorang untuk memberikan komando kepada orang lain (bawahannya) untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan organisasi. Sedangkan tanggung jawab merupakan konsekuensi yang muncul sebagai akibat adanya wewenang. Apabila terdapat sebuah wewenang maka akan diikuti dengan munculnya tanggung jawab.

3) Disiplin

Disiplin merupakan ketaatan pada ketentuan dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan merupakan sebuah bentuk komitmen karyawan yang bersangkutan dalam menghormati kontrak kerja.

4) Inisiatif

Inisiatif erat kaitannya dengan kemampuan daya pikir, daya nalar, serta kreativitas dalam bentuk gagasan yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Perilaku inisiatif hendaknya mendapatkan tanggapan positif dan perhatian dari atasan.

2.1.7 Hubungan antara masing-masing variabel

2.1.7.1 Hubungan *Transformational Leadership* dengan Kinerja Karyawan

Bass (1985) menyatakan bahwa umumnya pemimpin transformasional mengubah pengikut mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi. Studi yang menguji hubungan antara *Transformational Leadership* dan kinerja pengikut telah muncul (Biswas, 2014; Nielsen *et al.*, 2009; Tse dan Chiu, 2014; Vecchio *et al.*, 2008). Para peneliti juga telah mengkaji dampak positif *Transformational Leadership* terhadap kinerja tugas (Aryee *et al.*, 2012; Judge, T. A., & Piccolo, R. F., 2004). Boerner *et al.* (2007) berpendapat bahwa *Transformational Leadership* terkait dengan kinerja karyawan dan inovasi. Menurut Rowold dan Heinritz (2007),

Transformational Leadership memiliki efek positif pada kinerja karyawan subjektif dan laba organisasi. Pengaruh *Transformational Leadership* pada kinerja tim dan kualitas layanan diselidiki oleh Lee *et al.* (2011). Camps dan Rodriguez (2011) juga menemukan hubungan positif antara perilaku *Transformational Leadership* dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional dianggap penting diterapkan karena dianggap dapat mendorong pengikut ke tujuan yang lebih jelas dan nyata, karena seorang pemimpin transformasional mampu menciptakan hubungan emosional yang kuat dengan anggotanya karena berkarakter kharismatik. Hal ini didukung pendapat yang dikemukakan Umam (2010), yaitu memberikan stimultan kepada pengikut maupun rekan kerja untuk melihat pekerjaan dari sudut pandang baru, menambah kepedulian terhadap visi dan tujuan dari tim kerja dan organisasi, mengembangkan kolega dan pengikut supaya berkemampuan dan berpotensi tinggi, memotivasi rekan kerja dan pengikut untuk bertindak secara berbeda dari biasanya, memberikan tantangan, mendorong pencapaian organisasi yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut pendapat Yukl (2013) menyatakan bahwa pimpinan dengan karakter transformasional akan membuat para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pimpinan tersebut dan mereka akan memiliki motivasi lebih untuk melakukan sesuatu. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan di luar level minimum harapan organisasi berdasarkan serangkaian sikap dan perilaku kepemimpinan seperti: memotivasi dan menarik emosi pengikut, mendapatkan rasa hormat dari pengikut, dukungan kebutuhan perkembangan pengikut dan merangsang keinginan pengikut untuk belajar dan berkembang (Bass, 1997; Bass *et al.*, 2004).

Berdasarkan teori pertukaran sosial dan norma timbal balik (Blau, 1964; Gouldner, 1960), efek timbal balik antara pemimpin transformasional dan pengikut mereka dapat dijelaskan. Aspek mendasar dari hubungan pertukaran antara para pemimpin dan pengikut ini adalah saling menguntungkan, kepercayaan, dan pencapaian misi jangka panjang. Para pemimpin transformasional mempengaruhi pengikut untuk fokus pada kepentingan kolektif, bukan kepentingan diri sendiri (Lussier dan Achua, 2007). Dengan melakukan ini, mereka dapat merangsang pengikut ke tingkat kinerja yang lebih tinggi (Yukl, 2013).

2.1.7.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

“Budaya organisasional merupakan sebuah sistem tentang arti, nilai dan keyakinan yang dipegang bersama dalam organisasi yang menjadi pedoman untuk melakukan tindakan dan menjadi ciri khas organisasi” (Mas’ud, 2004). Budaya organisasi juga merupakan identitas dan karakter utama suatu organisasi yang dijaga (Mas’ud, 2004). Budaya organisasi yang kuat merupakan instrumen yang sangat berguna untuk mengarahkan perilaku, karena untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan yang lebih baik, tiap-tiap karyawan di awal karirnya penting memahami bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Menurut Sutanto (2013), pegawai atau karyawan adalah sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi. Adapun menurut Robbins dan Judge (2017) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk menaikkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja

organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Chatman Jennifer dan Bersade (1997), yang mengambil 102 organisasi bidang jasa di Amerika sebagai sampel. Hasil temuan memiliki kaitan dengan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan tingkatan baru yang luar biasa pada diri para karyawan sehingga terbukti mendukung kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong kinerja organisasi dengan membentuk kontrol dan dasar yang diperlukan tanpa perlu berkiblat pada birokrasi formal yang kaku yang menghambat tumbuhnya inovasi dan motivasi. Hasil kajian riset Chatman Jennifer dan Bersade (1997) juga didukung oleh penelitian Abdul Rashid et.al (2003) yang juga menunjukkan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.1.7.3 Hubungan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan sesuai deskripsi kerjanya (*in role*), namun juga ditentukan oleh perilaku di luar deskripsi kerjanya (*extra-role*). Perilaku lebih diluar deskripsi kerja di dalam organisasi dikenal juga dengan istilah *Organizational citizenship behaviour* (OCB). OCB merupakan perilaku individu yang eksplisit dan bersifat bebas, tanpa penghargaan dari sistem imbalan formal, serta mampu mendorong efektivitas fungsi organisasi secara menyeluruh (Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015). Penelitian Hui *et al.* (2000) menemukan fakta bahwa organisasi yang membentuk karyawannya untuk melakukan pekerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibanding organisasi lain. Oleh karena itu, banyak organisasi yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB.

Sejalan dengan hal tersebut penelitian Purba dan Seniati (2004) menyatakan bahwa OCB bermanfaat untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja. Temuan tersebut didukung oleh Podsakoff *et al.* (2000) yang menyatakan bahwa OCB dapat mempengaruhi performa organisasi. OCB merupakan sikap yang banyak diharapkan organisasi untuk dimiliki karyawannya, karena adanya perilaku OCB dianggap dapat memberikan keuntungan kepada organisasi untuk mengatasi hal-hal yang tidak bisa diselesaikan dengan dasar kewajiban peran secara formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Jika dilihat lebih jauh, OCB adalah faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan.

Muhdar (2015), melalui hasil analisa model struktural mengungkapkan bahwa OCB mampu memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa OCB merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Semakin tinggi OCB seorang karyawan, maka akan semakin tinggi kinerjanya, begitu juga sebaliknya. Hasil temuan penelitian tersebut sejalan dengan beberapa kajian empiris sebelumnya antara lain Khazaei *et al.*, (2011), Sugiyanto dan Sutanto, (2010), Rastgar *et al.*, (2012), Harwiki (2016), Maharani *et al.*, (2013); Chiang dan Hsieh (2012) dan Sani (2013), yang hasilnya ditemukan korelasi positif dan signifikan antara OCB dengan kinerja karyawan.

Secara sederhana, OCB dipandang sebagai salah satu hal yang kritis untuk kesuksesan tugas yang berkorelasi tinggi terhadap kinerja, diyakini karena OCB merupakan pelumas perilaku mesin sosial yang mempunyai peran lebih dari tugas formal yang disandang oleh setiap individu karyawan.

2.1.7.4 Hubungan *Transformational Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Teori yang menjelaskan tentang *Transformational Leadership* telah berkembang untuk menggambarkan empat dimensi perilaku kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass, 1985). Menurut Bass (1985), pemimpin yang memiliki karakter transformasional memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pengikutnya, meyakinkan pengikut untuk melakukan upaya ekstra, dan mendorong pengikut untuk berpikir secara kreatif dalam menghadapi masalah yang kompleks. Akibatnya, pengikut cenderung menunjukkan perilaku *in-role performance* yang lebih tinggi (Piccolo dan Colquitt, 2006). Selain itu, para pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mempengaruhi para pengikut untuk lebih mengutamakan kepentingan kolektif. Ketika pengikut menyamakan kesuksesan mereka sendiri dengan organisasi dan mengidentifikasikan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, mereka cenderung menjadi lebih bersedia untuk bekerja sama untuk memberikan kontribusi positif pada konteks kinerja (Podsakoff *et al.*, 1990).

Secara sederhana, para pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja para pengikut sekaligus mendorong perilaku OCB (Piccolo dan Colquitt, 2006; Nahum-Shani dan Somech, 2011). Beberapa peneliti telah menemukan hubungan yang konsisten antara kepemimpinan transformasional, *in-role performance* dan OCB (Fuller *et al.*, 1996; Judge dan Piccolo, 2004; Lowe *et al.*, 1996). Sesuai dengan argumen Podsakoff *et al.* (1990), kepemimpinan transformasional harus dikaitkan dengan OCB melalui efek meningkatnya kepercayaan dan rasa hormat pada pemimpin transformasional yang mengarahkan pengikut ke OCB yang lebih besar (Yukl, 1989). Salah satu

dukungan empiris untuk pola hubungan tersebut dikemukakan oleh Piccolo dan Colquitt (2006).

2.1.7.5 Hubungan Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Menurut Organ (1988), budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, impresi terhadap interaksi bawahan dengan atasan, durasi kerja dan perbedaan jenis kelamin (gender), merupakan faktor yang mempengaruhi munculnya OCB. Organ (1988) menekankan bahwa, budaya organisasi merupakan kondisi awal yang dapat mendorong munculnya perilaku OCB pada karyawan. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi munculnya OCB yang baik pada setiap individu karyawan. Budaya organisasi ialah suatu sistem yang dimaknai bersama yang dianut oleh anggota yang berfungsi sebagai karakteristik organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya dan bergantung pada kekuatan budaya tersebut, sehingga mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran yang mencerminkan karakteristik sebuah organisasi, merupakan identitas bagi anggota organisasi, sebagai fasilitator komitmen anggota untuk sesuatu yang lebih utama dibandingkan kepentingan pribadi individu, dan meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya organisasi merupakan pemersatu sosial yang mendorong penyatuan organisasi dengan memberikan standar berperilaku karyawan, hal ini merupakan mekanisme pemantauan dan kontrol yang menjadi *guide* dan membentuk perilaku dan sikap karyawan (Robbins dan Judge, 2017). Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, ideologi, filosofi, kepercayaan, aturan informal, dan ritual, yang menyatukan

anggota organisasi menjadi satu kesatuan yang koheren (Pfeffer, 1981; Cooke dan Rousseau, 1988; Schein, 1990).

Menurut teori pertukaran sosial (Blau, 1964) yang meletakkan dasar bagi kerangka kerja konseptual, terdapat dua jenis pertukaran, yaitu pertukaran sosial dan pertukaran ekonomi. Pertukaran sosial bersifat tidak terbatas atau nyata dan dapat dijelaskan dalam pengaturan organisasi ketika karyawan cenderung meniru atau menyesuaikan diri dengan budaya organisasi, karena mereka menganggap bahwa kesesuaian dengan budaya organisasi berkontribusi pada evaluasi positif dari atasan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi imbalan mereka. Di sisi lain, pertukaran ekonomi, yang berasal dari hubungan kontraktual yang sebenarnya, melibatkan pertukaran yang jelas dan nyata, seperti imbalan kerja atau gaji (Organ, 1990).

2.1.7.6 Hubungan *Transformational Leadership* dengan Kinerja Karyawan/ melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB (Shah *et al.*, 2016). Hubungan yang berkualitas antara pemimpin yang berkarakter transformasional dan pengikutnya, mendorong pengikut untuk menunjukkan perilaku OCB sebagai respon dari perlakuan pemimpin yang baik (Wang *et al.*, 2005). OCB terbukti berdampak positif dengan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007; Chiang Hsieh, 2012). Karyawan yang memiliki kebiasaan kerja yang baik karena perilaku OCB dari efek kepemimpinan atasan akan memiliki harapan besar untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Penelitian Jung *et al.*, (2008), Vigoda dan Gadot (2007), Warsito (2007), Lian dan Salleh (2011), dan Sanati dan Nikbakhsh (2014) menegaskan peran

organizational citizenship behaviour yang secara positif dan signifikan sebagai mediasi hubungan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan.

2.1.7.7 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Budaya organisasi merupakan kondisi awal yang mendorong munculnya perilaku OCB pada karyawan (Organ, 1988). Budaya organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi munculnya OCB yang baik pada setiap individu karyawan organisasi (Che 'Su *et al*, 2007). Organisasi yang memperkuat budaya organisasinya akan meningkatkan perilaku OCB pada anggotanya (Muawanah, 2019), dan budaya organisasi memiliki peran besar terhadap OCB untuk mempromosikan efektivitas organisasi (Al-Sada, Al-Esmael, dan Faisal, 2017).

Penelitian Harwiki (2016) dan Darsana (2014), menegaskan peran *organizational citizenship behaviour* yang secara positif dan signifikan sebagai mediator pengaruh hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kajian Empiris

2.2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa studi terdahulu mengenai *Transformational Leadership*, Budaya Organisasi, *Organizational citizenship behaviour (OCB)* serta Kinerja Karyawan memiliki hasil yang masih inkonsisten, secara ringkas dapat dikemukakan dalam tabel berikut :

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Penulis Dan Judul	Variabel	Hasil	Alat
1.	<p><i>“The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational citizenship behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives”</i></p> <p>Wiwiek Harwiki</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Servant Leadership</i> • <i>Organizational Culture</i> <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational citizenship behaviour (OCB)</i> • <i>Organizational Commitment</i> <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Servant Leadership has a positive and significant effect on Organizational Culture”</i> • <i>“Servant Leadership has a positive and significant effect on Organizational Commitment”</i> • <i>“Servant Leadership has a positive and significant effect on OCB”</i> • <i>“Servant Leadership has a positive and significant effect on Employee Performance”</i> • <i>“Organization Culture has a positive and significant effect on OCB”</i> • <i>“Organization Culture has not significant effect on Employee Performance”</i> • <i>“Organizational Commitment has not significant effect on OCB”</i> • <i>“Organizational Commitment has not significant effect on Employee Performance”</i> 	PLS

			<ul style="list-style-type: none"> • “OCB has positive and significant effect on Employee Performance“ • “Servant Leadership has a positive and significant effect on OCB through Organizational Culture“ • “Organizational Culture has a positive and significant effect on Employee Performance through OCB“ 	
2.	<p>“Organizational citizenship behaviour (OCB) Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance”</p> <p>Vivin Maharani Eka Afnan Troena Noermijati</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformational Leadership • Job Satisfaction <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • OCB <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Employee Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • “Transformational Leadership affects directly on Employee Performance“ • “Transformational Leadership does not affect on OCB“ • “OCB affects directly on Employee Performance“ • “Job satisfaction affects directly on Employee Performance“ • “OCB does not mediate the effect of Transformational Leadership on Employee Performance“ • “OCB has mediating effect of Job Satisfaction on Performance“ 	GSCA
3.	<p>“The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance”</p> <p>Lukman Imam Syafii Armanu Thoyib Umar Nimran Djumahir</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership Style <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organization Culture • Employee Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • “Leadership Style has a significant effect on Employee Performance“ • “Leadership Style has a significant effect on Organization Culture“ • “Leadership Style has a significant effect on Employee Motivation“ 	SEM

		<p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Organization Culture has a significant effect on Employee Performance“</i> • <i>“Organization Culture has a significant effect on Employee Motivation“</i> • <i>“Employee Motivation has a significant effect on Employee Performance“</i> 	
4.	<p><i>“A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia”</i></p> <p>Adi Indrayanto John Burgess Kandy Dayaram Noermijati</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Transformational Leadership</i> <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Trust</i> • <i>Commitment</i> <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Transformational leadership does not directly influence to employees performance“</i> • <i>“Commitment is confirmed to be mediating the effect of transformational leadership on employee performance“</i> • <i>“Trust is mediating the relationship between transformational leadership and commitment. “</i> 	Path
5.	<p><i>“How Transformational Leadership predicts Employees’ Affective Commitment and Performance”</i></p> <p>Neuza Ribeiro, İlhami Yücel, Daniel Gomes,</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Transformational Leadership</i> <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Affective Commitment</i> <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Transformational Leadership relates positively with Affective Commitment“</i> • <i>“Transformational Leadership relates positively with employee individual performance“</i> • <i>“Affective Commitment is positively related with employee individual performance“</i> • <i>“Affective Comm. mediates the relationship between Transformational Leadership and employee performance“</i> 	SEM

6.	<p><i>“Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality”</i></p> <p>Isabel Buil, Eva Martínez, Jorge Matute</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformational Leadership <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizational Identification • Work Engagement <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Job performance • Organizational citizenship behaviour <p>Variabel Moderasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactive personality 	<ul style="list-style-type: none"> • “Organizational identification does not significantly influence job performance” • “Organizational identification mediates the influence of transformational leadership in OCB” • “The direct effect of transformational leadership in OCB was not significant” • “Work engagement partially mediates the relationship between leadership and job performance and fully mediates the influence of transformational leadership on OCB” 	PLS
7.	<p><i>“The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups”</i></p> <p>Cristiane Benedetti Chammas, José Mauro da Costa Hernandez</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformational Leadership • Instrumental Leadership <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individual Performance • Financial Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • “Model 1 : Positive and significant effect of Transformational Leadership on Employee Performance” • “Model 1 : Instrumental Leadership had no significant impact on Performance” • “Model 2: positive and significant impact of Instrumental Leadership on Employee Performance” • “Model 3: positive and significant impact of Transformational Leadership on Employee Performance” 	SEM
8.	<p><i>“Impact of organizational culture on employees’ job performance”</i></p> <p>Fakhar Shahzad</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizational Culture <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Employee Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • “organizational culture has a positive and significant impact on the job performance of employees” 	Regression Analysis on SPSS

9.	<p><i>“The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance”</i></p> <p>Suharno Pawirosumarto Purwanto Katijan Sarjana Rachmad Gunawan</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Work Environment</i> • <i>Leadership Style</i> • <i>Organizational Culture</i> <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Satisfaction</i> <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“work environment has a positive and significant effect on employee’s job satisfaction”</i> • <i>“Leadership Style shows a significant and positive effect on the job satisfaction”</i> • <i>“Organizational culture gives a positive and significant effect on job satisfaction”</i> • <i>“Work environment does not give a significant and positive effect toward employee performance”</i> • <i>“Leadership style significantly and positively affected employee performance”</i> • <i>“organizational culture didn’t have significant positive effect on employee performance”</i> • <i>“job satisfaction does not influence employee performance”</i> • <i>“job satisfaction does not act as a mediating variable between the work environment and employee performance”</i> • <i>“job satisfaction does not a role as a mediating variable between leadership style and employee performance”</i> • <i>“job satisfaction does not as a mediating variable between organizational culture and employee performance”</i> 	SEM-PLS
----	--	--	--	---------

10.	<p><i>“The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational citizenship behaviour (OCB)”</i></p> <p>Ida Ariyani Siti Haerani Haris Maupa Muh. Idrus Taba</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Culture</i> • <i>Work Motivation</i> • <i>Working Climate</i> <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Commitment</i> • <i>Job Satisfaction</i> • <i>Organizational citizenship behaviour (OCB)</i> <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Performance (Nurse)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Organizational culture has a positive and significant influence on the performance of nurses“</i> • <i>“The organizational culture, work motivation and working environment have also positive and significant influences on the performance of nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and (OCB)“</i> • <i>“Organizational culture, motivation and work climate have positive and significant influence on (OCB) through job satisfaction, organizational commitment“</i> • <i>“Job satisfaction has positive and significant influence on the performance of through Organizational Commitment and OCB“</i> • <i>“Organizational commitment has significant influence on the performance of nurses through OCB “</i> • <i>“(OCB) has positive and significant impact on the performance of nurses through organizational commitment“</i> • <i>“Work motivation was found to have negative and insignificant influence on the performance“</i> 	SEM
-----	--	---	--	-----

			<ul style="list-style-type: none"> • “Negative and insignificant influence of working environment on the performance of nurses“ • “Negative and insignificant influence was also for the Job satisfaction on (OCB) through organizational commitment “ 	
11.	<p>“The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Organizational citizenship behaviour (OCB) as Intervening Variables”</p> <p>Tiksnayana Vipraprastha I Nengah Sudja Anik Yuesti</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformational Leadership • Organizational Commitment <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizational citizenship behaviour (OCB) <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Employee performance 	<ul style="list-style-type: none"> • “Transformational leadership has a negative effect on employee performance“ • “organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance“ • “transformational leadership has a positive and significant effect on Organizational citizenship behaviour (OCB)“ • “organizational commitment has positive and significant effect on Organizational citizenship behaviour (OCB) “ • “Organizational citizenship behaviour (OCB) has a positive and significant effect on employee performance“ • “Organizational citizenship behaviour (OCB) fully and positively significantly mediates between transformational leadership and 	PLS

			<p><i>employee performance“</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>“Organizational citizenship behaviour (OCB) mediate partially and positively and significantly to the relationship between organizational commitment and employee performance“</i> 	
12.	<p><i>“The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants”</i></p> <p>Dahlan Habba, Basri Modding, Muh.Jobhaar Bima, Jamaluddin Bijang</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leadership</i> • <i>Organization Culture</i> • <i>Work Motivation</i> <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Satisfaction</i> <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Leadership and Organizational Culture are well proven to increase job satisfaction, but was unable to encourage the performance“</i> • <i>“Job satisfaction has no significant role in explaining the influence of leadership and organizational culture on civil servants performance“</i> • <i>“A civil servant work motivation is at a high level is proven to increase job satisfaction and create improved civil servants performance“</i> • <i>“Job satisfaction has a significant role in explaining the effect of work motivation on civil servants performance “</i> 	SEM
13.	<p>“Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai”</p> <p>Arto Suharto Prawirodirdjo</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Perubahan Organisasi</i> • <i>Budaya Organisasi</i> <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kepuasan Kerja</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja“</i> • <i>“Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan</i> 	SEM

		<p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Pegawai 	<p>terhadap kepuasan kerja“</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai“ • “Perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan budaya organisasi“ • “Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai“ • “Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai“ 	
14.	<p><i>“The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behaviour as Intervening Variable”</i></p> <p>Dharma Yulius</p>	<p>Variabel Eksogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Work Motivation</i> <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational citizenship behaviour (OCB)</i> <p>Variabel Endogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Correlation of work motivation variable on employee performance variable was mediated by organizational citizenship behaviour (OCB) “</i> 	Path

Sumber : Pustaka, 2018

2.2.2 Perdebatan implementasi *practical*

Keraguan peneliti mengenai kegunaan kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi sektor publik menarik untuk ditelusuri kembali, banyak peneliti sektor publik berpendapat bahwa konteks organisasional dalam organisasi publik, membuat kepemimpinan transformasional sulit atau bahkan tidak etis untuk diterapkan. Beberapa perdebatan tersebut dapat diketahui melalui tabel dibawah ini :

Tabel 2.2 Ringkasan Perbedaan Pendapat Peneliti Terdahulu

Gap	Hasil Penelitian	Peneliti
Keraguan tentang manfaat kepemimpinan transformasional di sektor publik	Peran kepemimpinan transformasional banyak menghadapi hambatan, karena para pemimpin sektor publik sebagian besar teridentifikasi dengan karakteristik transaksional yaitu harus bekerja di lingkungan yang menghindari risiko tinggi, dengan anggaran dan sumber daya yang terbatas	Glenda K. Bumgarner (2016) Objek Studi : Departemen Transportasi Ohio
	1) Kepemimpinan transformasional terhambat oleh karakteristik organisasi sektor publik seperti pengambilan keputusan hirarkis yang bersifat <i>top-down</i> ,perencanaan jangka pendek, dan kurangnya kerja sama antara kelompok kerja, serta struktur organisasi publik itu sendiri seperti perbedaan lokasi antara pemimpin dan karyawan 2) Studi empiris yang menerapkan teori kepemimpinan transformasional dalam konteks <i>public sector</i> masih langka, tersebar dan jarang membuat referensi satu sama lain. Sebagian besar studi berasal dari AS dan Kanada, dan beberapa dari Israel dan Denmark. Diperlukan lebih banyak studi dengan cakupan yang lebih luas	Tafvelin (2013) Objek Studi : Badan Layanan Sosial di Pemerintah Kota Swedia
	Kepemimpinan transformasional kurang umum dan kurang efektif dalam organisasi sektor publik.	Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010) Objek Studi : Yurisdiksi Pemerintahan Lokal Amerika Serikat

	Teori kepemimpinan transformasional dikritik karena tidak mempertimbangkan konteks, mengingat semua kendala dan kompleksitas tinggi dari organisasi sektor publik, kepemimpinan transformasional akan sulit untuk diimplementasikan	Currie dan Lockett (2007) Objek Studi : Sekolah Menengah Negeri (milik Pemerintah) di UK
	Kepemimpinan transformasional kurang efektif dalam organisasi sektor publik karena sangat bergantung pada mekanisme kontrol organisasi yang bersifat birokrasi seperti sentralisasi, formalisasi dan rutinisasi	Bass & Riggio (2006), Mechanistic Organization (bureaucratic) Pawar & Eastman (1997), Organizational Governance
	Kepemimpinan transformasional belum diintegrasikan ke dalam literatur sektor publik dan Van Wart mengkritik karena terjebak dalam debat normatif tentang peran yang tepat dari seorang administrator dalam sistem organisasi yang demokratis	Van Wart (2003), Administrative Organization (bureaucratic)
	Kepemimpinan transformasional mengarah pada fokus yang sempit pada pemimpin individual, dan tidak jelas apa yang harus dilakukan jika visi baru tidak sesuai pedoman dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen	Dunoon (2002), "Rethinking Leadership for The Public Sector"
	Para pemimpin di sektor publik terlalu terbebani dengan tugas-tugas administratif untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional	Alvesson (2001), "Organizational Culture and Management"
	Pemimpin sektor publik dihukum karena kegagalan (dalam bentuk kritik publik) tetapi tidak diberi imbalan atas keberhasilan. Hal ini dapat mencegah para pemimpin mengambil risiko, pengorbanan pribadi, perilaku dan peran yang terkait dengan kepemimpinan transformasional	Dobell (1989), "The Public Administrator : God? or Entrepreneur? Or Are They The Same in Public Service?"

Sumber : Pustaka

BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini pada prinsipnya berusaha untuk memperkaya bukti empiris tentang pengaruh *transformational leadership* dan budaya organisasi serta efeknya terhadap kinerja karyawan pada organisasi sektor publik yaitu Direktorat Jenderal Pajak. Kondisi kinerja Direktorat Jenderal Pajak dalam menghimpun penerimaan negara tercatat kurang optimal, institusi ini secara bertahap dan berkelanjutan melakukan evaluasi mengenai penyebab kurang optimalnya kinerja secara organisasional dilihat dari berbagai sisi. Dalam hal ini merupakan momentum yang tepat untuk Direktorat Jenderal Pajak mengevaluasi dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerjanya karena bersamaan dengan sedang dijalankannya program Reformasi Perpajakan.

Penelitian empiris sebelumnya yang mengkaji tentang *transformational leadership* dan budaya organisasi serta efeknya terhadap kinerja karyawan memiliki hasil yang beragam. Hubungan yang tidak konsisten dari *transformational leadership* dan budaya organisasi serta efeknya terhadap kinerja karyawan menjadi alasan mendasar untuk mengembangkan penelitian dengan menambahkan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini mencoba menguji kembali terkait adanya perdebatan dari para peneliti terdahulu mengenai kegunaan konsep kepemimpinan transformasional pada sektor publik. Kerangka konsep dibangun berdasarkan keterkaitan variabel secara teoritis dan kajian dari penelitian-penelitian sebelumnya dengan keselarasan tujuan penelitian.

Transformational Leadership menjadi penting untuk diterapkan dalam sebuah organisasi karena dianggap mampu mengarahkan bawahan menjadi lebih

jas dan berwujud nyata, hal ini dimungkinkan karena seorang *transformational leader* berkarakter kharismatik serta memiliki kemampuan untuk menciptakan sebuah ikatan emosional yang erat dengan anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin transformasional selalu memberikan stimulan kepada bawahan maupun rekan sejawat untuk melihat pekerjaan dari sudut pandang baru, mendorong tumbuhnya kepedulian terhadap visi dan misi organisasi, mendorong rekan kerja dan bawahan agar memiliki keahlian dan berpotensi kerja tinggi, memotivasi rekan sejawat dan bawahan untuk bertindak melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda, serta memberikan harapan yang lebih menantang dalam mendorong pencapaian kinerja organisasi yang lebih tinggi (Umam, 2010).

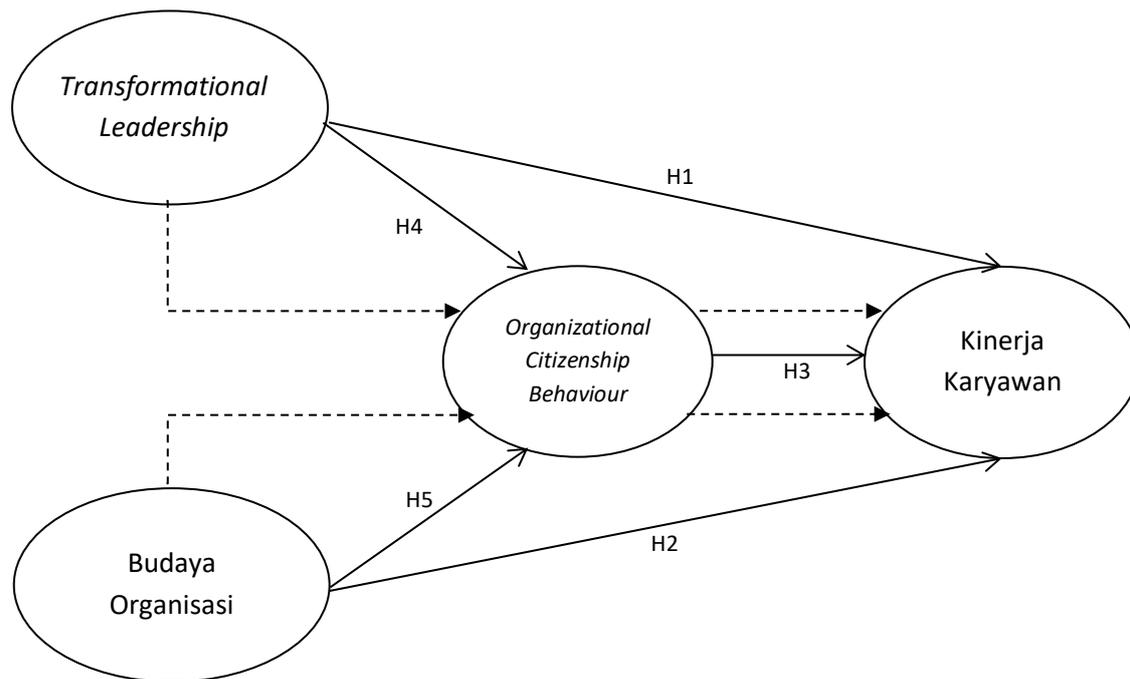
Selain pentingnya menerapkan gaya kepemimpinan, sebuah organisasi juga dipengaruhi oleh nilai yang dianut oleh anggota sebagai karakteristik organisasi yang disebut budaya. Budaya organisasi akan mendukung organisasi dalam upaya memberi kepastian pada seluruh individu pegawai untuk ikut tumbuh dan berkembang bersama-sama organisasi. Kotter dan Heskett (1997) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang mengakar kuat dapat menimbulkan efek yang sangat berpengaruh terhadap pegawai dan kinerjanya, bahkan dalam kondisi lingkungan yang bersaing, efek tersebut dapat lebih signifikan daripada faktor lain seperti gaya kepemimpinan, alat analisis keuangan, dan struktur organisasi. Budaya organisasi yang memiliki kemampuan adaptasi menjadi faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Implementasi dan internalisasi budaya organisasi perlu dipedomani sejak dini kepada seluruh individu pegawai. Bila proses implementasi dan internalisasi budaya organisasi menjadi nilai-nilai pribadi rutin dilakukan, maka pegawai akan memiliki kesamaan dengan organisasinya, merasa menjadi satu dan tanpa halangan untuk berkinerja yang optimal. Hal ini adalah kondisi yang saling menguntungkan bagi organisasi maupun pegawai.

Karyawan dalam sebuah organisasi memainkan kontribusi peran yang penting. Kontribusi tersebut dapat diidentifikasi seperti perilaku menolong sesama, kerelaan melakukan tugas tambahan di luar tugas utamanya, serta selalu menjunjung aturan dan prosedur kerja dengan mengesampingkan permasalahan pribadi, hal ini merupakan bentuk dari *prosocial behaviour* (Mussen, 1989) sebagai perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan suka memberi pertolongan, perilaku ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). OCB merupakan perilaku kewargaan organisasi yang berkaitan dengan kinerja kontekstual dimana memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan (Herminingsih, 2012). Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002) juga mengemukakan bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memiliki kerelaan untuk memberikan kontribusi yang melebihi tugas rutin formalnya.

Organisasi yang memiliki pemimpin berkarakter transformasional, idealnya akan memiliki kinerja yang baik. Pemimpin transformasional mampu meningkatkan kinerja bawahan melalui pengembangan motivasi, menjadi sosok panutan, komunikasi yang baik, dan selalu memberikan sudut pandang berbeda yang akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Pengikut dari seorang pemimpin transformasional akan memiliki rasa hormat, kesetiaan, optimisme, *trust* dan kekaguman terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan OCB (Lian dan Tui, 2012) yang akan berdampak pada hasil kerjanya. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh terhadap OCB (Podsakoff *et al.*, 1990). Gaya kepemimpinan transformasional juga ditemukan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan karyawan (Voon *et al.*, 2011), yang merupakan faktor utama yang dapat mendorong munculnya perilaku OCB karyawan (Robbins dan Judge, 2017).

Berdasarkan uraian diatas, latar belakang, telaah pustaka, dan hasil penelitian terdahulu, disusunlah kerangka konseptual penelitian. Peneliti membuat

rangkaian kerangka konseptual yang digunakan sebagai panduan agar tidak keluar dari tema penelitian. Model pada penelitian ini merupakan sebuah hubungan kausalitas antara *transformational leadership*, budaya organisasi, *organizational citizenship behaviour* dan kinerja karyawan. Kerangka konseptual yang diajukan ditampilkan sebagai berikut :



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

—————> : Pengaruh Langsung - - - - -> : Pengaruh Tidak Langsung

- a. H1 : Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan.

Referensi : Hernandez (2019), Saleem (2019), Buil (2018), Ribeiro (2018), Prabowo (2018), Lutfi (2018), Sudiantha *et al.* (2017), Tobing & Syaiful (2016), Elgelal (2014), Indrayanto (2014), Maharani (2013).

- b. H2 : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Referensi : Habba (2017), Prawirosumarto (2017), Haerani (2016), Pamungkas (2016), Harwiki (2016), Vita & Suwanto (2015), Syafii (2015), Shahzad. F (2014), Aripin *et al.* (2013), Prawirodirdjo (2007).

- c. H3 : Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan
 Referensi : Yulius (2018), Harwiki (2016), Maharani *et al.*, (2013); Tehran *et al.* (2013), Sani (2013), Chiang & Hsieh (2012), Rastgar *et al.*,(2012), Luthans (2011), Khazaei *et al.*, (2011), Sugiyanto dan Sutanto, (2010), Soumendu & Arup (2007).
- d. H4 : Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)
 Referensi : Vipraprastha *et al.* (2018), Maharani (2013), Nahum-Shani & Somech (2011), Boerner, Eisenbeiss & Griesser (2007), Piccolo & Colquitt (2006), Judge & Piccolo (2004).
- e. H5 : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)
 Referensi : Muawanah *et al.*(2019), Al-Sada *et al.*(2017), Harwiki (2016), Darsana (2014), Jo & Joo (2011), Che 'Su *et al.* (2007).

Keterbaruan Penelitian :

1. Penelitian terdahulu dilakukan sebagian besar pada organisasi sektor swasta (*private sector*), sedangkan penelitian ini dilakukan pada organisasi publik pemerintah pusat (*public sector*) di Indonesia (dalam hal ini pada Direktorat Jenderal Pajak dibawah Kementerian Keuangan) yang tentunya memiliki karakteristik yang berbeda.
2. Penelitian ini mencoba membuktikan kembali serta mengetahui lebih jauh penerapan kepemimpinan transformasional pada organisasi sektor publik, yang dalam implementasinya ternyata masih banyak diperdebatkan.
3. Penelitian ini dikhususkan untuk melihat hubungan gaya pemimpin dengan karakter transformasional dan budaya organisasi serta efeknya terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai mediator, dimana penelitian terdahulu dengan model tersebut masih terbatas jumlahnya yang dilaksanakan pada organisasi publik pemerintah pusat di Indonesia (Kementerian/Lembaga dan tingkatan dibawahnya).

Hubungan *Transformational Leadership* dan Kinerja Karyawan didukung oleh teori dari Bass (2006) yang merupakan pengembangan model baru kepemimpinan dari teori awal yang diperkenalkan oleh Burns (1978), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat melakukan transformasi dengan menggunakan otoritas dan *power* yang dimiliki dengan meninggalkan cara lama dan membuat cara baru, mampu mendorong para bawahan, kolega, subordinat atau kliennya untuk berkontribusi dan mencapai *level* kinerja yang lebih tinggi. Studi yang menguji hubungan tersebut antara lain Hernandez (2019), Saleem (2019), Buil (2018), Ribeiro (2018), Prabowo (2018), Lutfi (2018), Sudiantha *et al.* (2017), Tobing & Syaiful (2016), Elgelal (2014), Indrayanto (2014), dan Maharani (2013).

Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan didukung oleh teori dari Robbins (2017) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan juga kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat serta menyebarkan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Studi yang menguji hubungan tersebut antara lain Habba (2017), Prawirosumarto (2017), Haerani (2016), Pamungkas (2016), Harwiki (2016), Vita & Suwanto (2015), Syafii (2015), Shahzad. F (2014), Aripin *et al.* (2013), dan Prawirodirdjo (2007).

Hubungan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan didukung oleh teori dari Organ (1988) yang dikuatkan oleh Podsakoff (1993) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dapat mempengaruhi kinerja dalam hal meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajer, mencegah krisis dan konflik organisasi, membantu menghemat sumber daya untuk memelihara fungsi organisasi, dapat menjadi alat yang cukup efektif untuk mengelola kegiatan kerja, dan meningkatkan

stabilitas kinerja organisasi. Studi yang menguji hubungan tersebut antara lain Khazaei *et al.*, (2011), Sugiyanto dan Sutanto, (2010), Rastgar *et al.*, (2012), Harwiki (2016), Maharani *et al.*, (2013), Yulius (2018), Tehran *et al.* (2013), Sani (2013), Chiang & Hsieh (2012), Luthans (2011), dan Soumendu & Arup (2007).

Hubungan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* didukung oleh teori dari Podsakoff (1990) yang menyatakan bahwa para pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mempengaruhi para pengikut untuk melupakan kepentingan pribadi demi kepentingan kolektif. Kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* melalui efek meningkatnya kepercayaan dan rasa hormat pada pemimpin transformasional yang mengarahkan pengikut ke *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang lebih besar, dengan kata lain para pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja para pengikut sekaligus mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Studi yang menguji hubungan tersebut antara lain Vipraprastha *et al.* (2018), Maharani (2013), Boerner, Eisenbeiss & Griesser (2007), Piccolo & Colquitt (2006), Nahum-Shani dan Somech (2011), dan Judge & Piccolo (2004).

Hubungan Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* didukung oleh teori dari Organ (1988) yang menyatakan bahwa budaya organisasi, iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasi dan terhadap kualitas hubungan antara bawahan dan atasan, durasi kerja dan jenis kelamin (gender) merupakan faktor yang mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Studi yang menguji hubungan tersebut antara lain Muawanah, A., Muchlis. R. L., Dedi. P. (2019), Al-Sada, Maryam., Bader Al-Esmael, and Mohd. Nishat. F. (2017), Harwiki (2016), Darsana (2014), Jo & Joo (2011), dan Che 'Su *et al.* (2007).

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kerangka konseptual di atas, maka dapat disusun hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut:

3.2.1 Hubungan *Transformational Leadership* dengan Kinerja Karyawan

Transformational Leadership telah lama dianggap sebagai faktor yang relevan bagi organisasi untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Wang *et al.*, 2010). Level tertinggi kinerja organisasi (Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008) dan kinerja karyawan dicapai ketika perbaikan dilakukan dalam keterkaitan antara motivasi dan penetapan tujuan di antara kelompok kerja. Studi sebelumnya (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2008) telah mengidentifikasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Studi oleh Tepper *et al.* (2001) mengungkapkan bahwa karyawan merespons lebih baik ketika dipimpin oleh pemimpin transformasional, terutama ketika mereka mengalami stres yang lebih menantang di tempat kerja. Kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi. Judge dan Bono (2000) dalam penelitiannya juga menyatakan argumen *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi (Kuang Chi, *et al.*, 2008), karena yang berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan memperoleh dukungan dari pemimpin, memberikan pengaruh besar bagi karyawan.

Selain itu hubungan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan hubungan komunikasi antara pimpinan dan karyawan (Laohavichien, *et al.*, 2009). Seorang pemimpin transformasional akan menjaga, dan menghormati karyawan dimana pada saatnya, karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi dan

kepentingan dalam bekerja dalam organisasi dan menyajikan kinerja yang lebih tinggi (Ping, *et al.*, 2012). Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan indikator seperti kharisma, inspirasional, perhatian individual serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin (Pradana, 2013). Berdasarkan uraian di atas penulis merumuskan hipotesis pertama sebagai berikut :

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3.2.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan. Menurut Gostick dan Elton (2007), budaya organisasi memerlukan nilai-nilai, kepercayaan, dan praktik yang membentuk karakteristik organisasi. Budaya organisasi ialah sebuah sistem nilai-nilai bersama yang berinteraksi dengan staf, struktur, dan sistem kontrol organisasi. Seperti yang ditunjukkan oleh Rock (2006), budaya organisasi mendefinisikan norma-norma perilaku karyawan yang mengarah pada produktivitas kinerja karyawan.

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia dan pengembangan karyawan. Menurut Biswas (2014) organisasi yang menggambarkan tingkat kinerja karyawan yang tinggi memiliki nilai-nilai organisasi yang baik. Karyawan beradaptasi dengan budaya ini ketika mereka dipekerjakan di dalam sebuah organisasi, mereka memanfaatkan nilai-nilai dan praktik budaya ketika melakukan tugas dan mencapai kesuksesan. Budaya organisasi sangat penting dalam suatu organisasi karena berfungsi untuk memastikan kesinambungan informasi dan nilai-nilai organisasi yang kuat (Aksoy *et al.*, 2014). Kontinuitas kepercayaan, etika, seni, hukum, keterampilan, dan kebiasaan inilah yang menghasilkan keberhasilan suatu organisasi.

Budaya organisasi yang terjaga dengan baik dalam suatu organisasi akan mampu mengakar kuat serta efektif mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan memiliki efek pengaruh pada kerja pegawai. Dalam suatu organisasi, penerapan nyata budaya diwujudkan dalam bentuk pola tindakan, yaitu perilaku individu dalam organisasi merupakan cerminan budaya organisasi yang bersangkutan. Sinaga (2008) berpendapat bahwa budaya organisasi baik secara simultan maupun parsial mampu mempengaruhi kinerja seorang karyawan secara signifikan. Perilaku pegawai yang disandarkan pada budaya organisasi akan memberikan pengaruh pada meningkatnya kinerja pegawai, karena budaya organisasi dibangun untuk mewujudkan visi dan misi organisasi yang diantaranya untuk membangun kompetensi pegawai yang berperforma kerja tinggi. Berdasarkan uraian di atas penulis merumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3.2.3 Hubungan *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) mengacu pada perilaku individu yang diskresioner serta secara tidak langsung mendapatkan pengakuan pada sistem penghargaan formal, namun secara agregat mendukung fungsi organisasi yang efisien dan efektif (Organ *et al.*, 2006). Karena pentingnya fungsi OCB dalam organisasi, penelitian di OCB berfokus pada anteseden dan konsekuensi baik pada tingkat karyawan maupun organisasi (Podsakoff *et al.*, 2000). Whiting *et al.* (2008) menyatakan bahwa OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan evaluasi kinerja. Konsep OCB menarik perhatian dan selalu menjadi fokus dalam penelitian empiris sejak para peneliti dan praktisi mengakui implikasi praktisnya terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi seperti produktivitas dan keunggulan kompetitif (Podsakoff dan MacKenzie, 1994)

Menurut Turnipseed dan Rassuli (2005), elemen OCB yang meliputi elemen yang menambah modal sosial, elemen altruistik, elemen yang dihasilkan dengan penghematan waktu atau penyelesaian masalah, dan elemen lain yang memberikan dukungan sosial-emosional dengan meningkatkan moral atau mengembangkan budaya terbukti meningkatkan kinerja. Para peneliti di dunia masih terus mengkaji bidang perilaku OCB yang membantu organisasi untuk meningkatkan efektivitas mereka. OCB adalah semua tentang perilaku karyawan sehingga karyawan diperlakukan sebagai pemain kunci untuk meningkatkan efektivitas / produktivitas organisasi. Poncheri, (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang memiliki dampak positif pada produktivitas organisasi. Sikap dan perilaku mereka mempengaruhi kinerja suatu organisasi (Koster & Sanders, 2006). Pertumbuhan yang cepat dalam dunia industri telah menimbulkan beberapa tantangan seperti OCB yang merupakan fenomena alami yang memiliki dampak negatif dan positif pada kinerja karyawan tergantung pada bagaimana perilaku itu dikelola.

OCB merupakan perilaku seseorang sebagai bentuk sebuah kepuasan berdasarkan performance (kinerja), bukan merupakan perintah formal namun sangat bermanfaat dan penting bagi efektifitas pencapaian tujuan organisasi. OCB tidak memiliki keterkaitan langsung dengan sistem kompensasi atau reward karena karakteristik perilakunya yang sukarela. Dari beberapa uraian di atas penulis merumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3.2.4 Hubungan *Transformational Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Kerangka kerja yang paling berpengaruh untuk menjelaskan dinamika umum awal kemunculan OCB yaitu teori pertukaran sosial (Blau, 1964). Kerangka kerja ini menggambarkan dua mekanisme psikologis spesifik yang dapat membedakan perilaku karyawan dari pengaruh kepemimpinan transformasional yang membentuk OCB. Mekanisme pertama didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi sikap pekerjaan umum karyawan, seperti komitmen organisasi atau kepuasan kerja secara keseluruhan (Judge dan Piccolo, 2004), yang pada gilirannya berkontribusi pada lebih banyak OCB (Ilies *et al.*, 2009). Penjelasan ini mempertimbangkan efek kepemimpinan transformasional pada OCB sebagai reaksi dari pengikut terhadap perilaku kepemimpinan yang positif. Namun, efek kepemimpinan transformasional mungkin juga mencakup proses pertukaran relasional yang lebih kompleks (dua arah) antara pemimpin dan pengikut yang berkembang seiring waktu.

Penjelasan kedua tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB menekankan pada proses relasional antara pemimpin dan pengikut. Menurut perspektif ini, pemimpin transformasional dan pengikut terlibat dalam hubungan berkualitas tinggi yang ditandai dengan, misalnya, kepercayaan dan *leader member exchange* (Dirks dan Ferrin, 2002; Dulebohn *et al.*, 2012). Akibatnya, pengikut dari seorang pemimpin transformasional terlibat dalam lebih banyak OCB sebagai respon perlakuan pemimpin yang baik (Wang *et al.*, 2005). Dari uraian di atas penulis merumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

3.2.5 Hubungan Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Suatu organisasi memelihara budaya yang kuat dengan menunjukkan serangkaian nilai, kepercayaan, dan perilaku spesifik yang terintegrasi dan efektif, ia akan tampil pada tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Edgar H. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai asumsi awal bersama yang menjelaskan bahwa sekelompok orang yang telah belajar merupakan integrasi internal yang baik untuk dianggap valid, oleh karena itu, perihal tersebut penting untuk dikomunikasikan kepada para anggota muda sebagai cara yang tepat untuk memberikan pemahaman, cara berpikir, dan merasakan dalam menghadapi masalah. Kinicki & Williams (2011) menggambarkan budaya organisasi sebagai sistem kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang berkembang dalam suatu organisasi yang memandu perilaku anggotanya. Mc.Shane & Glinow (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah nilai dan patokan duga yang dibagikan dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi secara positif mempengaruhi munculnya OCB, meningkatnya budaya organisasi akan menyebabkan peningkatan perilaku OCB (Muawanah, 2019). Faktor-faktor seperti iklim dan budaya organisasi, *personality* dan suasana hati, persepsi dukungan organisasi, persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dapat mempengaruhi perilaku OCB. Budaya organisasi memainkan peran utama sebagai latar belakang munculnya OCB pada setiap karyawan karena merupakan kondisi awal utama yang memicu terjadinya OCB pada karyawan (Muawanah, 2019). Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Al-Sada, Al-Esmael, dan Faisal (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran besar terhadap OCB untuk mempromosikan efektivitas organisasi. Tidak adanya perilaku OCB menyebabkan efek negatif berupa disfungsi organisasi seperti penurunan kinerja, absensi, dan *turnover* tinggi. Hal tersebut

memunculkan keyakinan bahwa semakin baik kualitas budaya sebuah organisasi, akan mendorong banyak karyawan terlibat dalam OCB, sehingga kinerja organisasi menjadi lebih optimal. Dari uraian di atas penulis merumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

3.2.6 Hubungan *Transformational Leadership* dengan Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

Luthans (2011) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* berhubungan positif dengan kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Beberapa hasil penelitian juga menemukan hubungan antara OCB dengan kinerja tersebut (Soumendu & Arup, 2007). Peneliti menemukan fakta bahwa perilaku OCB individu akan memiliki efek pengaruh yang positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Demikian juga, Boerner, Eisenbeiss, Griesser (2007); Chiang Hsieh (2012) menyatakan bahwa OCB secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Perilaku ekstra peran atau OCB karyawan juga dapat dipengaruhi oleh karakter pemimpin yang digunakan oleh manajer. Shah *et al.*, (2016) menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB.

Pemimpin transformasional dapat berkontribusi dalam kinerja dan OCB karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan output organisasi karena gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi OCB. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Jung *et al.*, (2007), Vigoda dan Gadot (2007), Warsito (2007), Lian dan Salleh (2011) dan Sanati dan Nikbakhsh (2014) yang menemukan fakta bahwa terdapat pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mediator OCB. Faktor lain yang melatarbelakangi penelitian ini adalah bagaimana mengukur peran OCB pada kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki kebiasaan kerja yang baik karena perilaku OCB dari efek kepemimpinan atasan maupun dari individu akan memiliki harapan besar untuk dapat memberikan pencapaian kerja yang tinggi. Dari uraian di atas penulis merumuskan hipotesis keenam sebagai berikut:

H6: *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*

3.2.7 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Robbins (2017), budaya organisasi adalah sistem yang dimaknai secara kolektif yang dipedomani oleh anggota-anggota yang menjadi keunikan serta ciri khas sebuah organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya dan bergantung pada kekuatan budaya tersebut, sehingga budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2017). Budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkat komitmen dan disiplin karyawan, sehingga anggota organisasi siap untuk melakukan upaya kinerja yang signifikan dan menunjukkan kesetiaan untuk mencapai tujuan, yang akan membentuk kondisi yang membuat individu siap untuk berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

Organ (1988) yang didukung oleh Novliadi (2008), menekankan faktor budaya organisasi sebagai faktor awal yang dapat memicu terjadinya OCB pada karyawan. Budaya organisasi dapat menjadi faktor penyebab berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam budaya organisasi yang positif, pegawai merasa ingin melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah disyaratkan, dan akan

selalu mendukung tujuan organisasi, sehingga budaya organisasi dapat memainkan peranan besar dalam mempengaruhi munculnya OCB yang baik pada setiap anggota. OCB merupakan perilaku seseorang sebagai perwujudan sebuah kepuasan atas dasar kinerja, hal ini dibuktikan oleh Konovsky dan Pugh (1994) dengan mengadaptasi teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), dan berpendapat bahwa apabila karyawan telah memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Respon dari karyawan tersebut dimanifestasikan dalam bentuk *sense of belonging* yang kuat kepada organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship behaviour*. Dari uraian di atas penulis merumuskan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H7: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Dari kerangka pemikiran teoritis yang telah dibangun, perlu dijelaskan mengenai definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi operasional variabel memberikan penjelasan mengenai pengertian dan variabel-variabel yang digunakan, serta ukuran yang menjelaskan variabel tersebut. Dari indikator inilah nantinya diturunkan menjadi sebuah instrumen pertanyaan yang akan digunakan untuk mencari nilai atau bobot variabel yang diukur.

3.3.1 Variabel *Transformational Leadership*

Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara dan teknik tertentu dan dengan implementasi kepemimpinan transformasional para bawahan akan merasa dihargai, dipercaya, setia dan *respect* kepada pemimpinnya sehingga pada

akhirnya akan termotivasi untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan. Indikator yang digunakan pada penelitian ini merupakan adaptasi penelitian Karim (2009) dan Helmiatin (2014) berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass yaitu sebagai berikut :

1) *Idealized Influence.*

Pemimpin membangun kepercayaan, menginspirasi kekuatan dan kebanggaan, melampaui kepentingan individu mereka sendiri untuk pengikut mereka, bertindak dengan integritas, berbicara tentang nilai-nilai dan kepercayaan mereka, fokus pada visi yang diinginkan, dan mempertimbangkan *ethic and moral consequence* tindakan mereka.

2) *Inspirational Motivation*

Pemimpin berperilaku dengan cara yang memotivasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaan pengikut mereka.

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin menstimulasi pengikutnya untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru.

4) *Individualized Consideration*

Pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap pengikut untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

3.3.2 Variabel Budaya Organisasi

Suatu sistem nilai yang menjadi keyakinan dan dilakukan oleh anggota organisasi sehingga memberikan keunikan organisasi tersebut disbanding dengan organisasi lainnya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan

adaptasi dari 7 karakteristik budaya organisasi yang dikembangkan oleh Robbins (2017), yaitu :

a. Inovasi dan pengambilan resiko

Karyawan selalu didukung untuk menjadi karyawan yang lebih inovatif dan berani mengambil risiko dalam sebuah keputusan.

b. Perhatian terhadap detail

Karyawan diharapkan dapat menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian penuh terhadap detail sebuah pekerjaan.

c. Orientasi pada hasil

Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada pada metode dan proses yang dipergunakan untuk mencapainya.

d. Orientasi pada manusia

Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil pada orang-orang dalam organisasi.

e. Orientasi pada tim

Sejauh mana kegiatan kerja diatur dalam format tim daripada individu.

f. Agresivitas

Sejauh mana karyawan bersikap agresif dan kompetitif daripada bersikap tidak kompetitif.

g. Stabilitas

Sejauh mana organisasi menekankan dan mempertahankan yang dianggap sudah cukup baik daripada mengejar pertumbuhan.

3.3.3 Variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) melibatkan beberapa perilaku seperti perilaku saling tolong menolong dengan orang lain, menjadi sukarelawan

untuk penugasan ekstra, *comply* terhadap aturan dan prosedur yang berlaku organisasi. Sikap ini menunjukkan poin plus karyawan dan merupakan salah satu bentuk *pro-social behavior*, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna saling menolong, hal tersebut berdasarkan pendapat Aldag dan Resckhe (2001). *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku individu yang *free*, tidak terkait secara implisit maupun eksplisit dengan sistem *reward* dan dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi (Organ, 1988). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan adaptasi teori menurut Organ *et al.*, (1988) dengan keterangan sebagai berikut :

1. *Altruism*

Perilaku saling menolong karyawan kepada rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan dalam tugas dari organisasi maupun permasalahan pribadi. Indikator ini mengarah kepada tindakan menolong secara sukarela diluar kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan keseriusan dan kesungguhan karyawan dalam bekerja hingga melebihi yang diharapkan organisasi. Tindakan sukarela diluar kewajiban utama karyawan. Hal tersebut menjangkau jauh melampaui dari hanya sekedar panggilan tugas.

3. *Sportmanship*

Perilaku yang mampu mentolelir keadaan organisasi yang kurang ideal tanpa mengeluh. Seseorang yang mempunyai *level* tinggi dalam *Sportmanship* akan membangkitkan iklim positif antar karyawan, karyawan menjadi lebih santun dan memudahkan kerja sama dengan karyawan yang lain sehingga akan menciptakan *work environment* yang lebih ideal serta menyenangkan.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan sejawat kerjanya agar terhindar dari konflik interpersonal. Individu yang memiliki indikator ini merupakan orang yang mampu menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang menunjukkan responsibilitas pada kehidupan organisasi (aktif pada setiap perubahan dalam organisasi, berinisiatif untuk memberi rekomendasi tentang operasi atau prosedur-prosedur organisasi, dan melindungi sumber daya milik organisasi). Indikator ini berkaitan dengan tanggung jawab organisasional kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

3.3.4 Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan ketentuan kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari Prawirosentono (2008), berdasarkan teori yang dikembangkan Chester I. Barnard yaitu sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dari suatu organisasi merujuk pada tujuan suatu organisasi supaya dapat tercapai sesuai dengan rencana kebutuhan, efisiensi berhubungan dengan ukuran pengorbanan yang dikeluarkan dalam proses mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam hal ini otoritas merupakan wewenang yang dimiliki seseorang untuk memberikan perintah kepada orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan tugas sesuai deskripsi kerjanya. Sedangkan tanggung

jawab merupakan bagian yang muncul akibat adanya kepemilikan wewenang. Apabila ada wewenang berarti dengan sendirinya akan muncul tanggung jawab.

3. Disiplin

Disiplin merupakan tindakan yang taat hukum dan ketentuan yang berlaku. Disiplin karyawan merupakan sebuah bentuk kepatuhan karyawan dalam menghormati perjanjian kerja.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan kemampuan berpikir, kreativitas dalam bentuk gagasan yang terkait dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif hendaknya selalu mendapat perhatian dan respon positif dari atasan.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1.	Transformational Leadership	<i>Idealized Influenced</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atasan mendorong saya untuk bekerja lebih kreatif • Atasan membuat saya merasa nyaman saat berdiskusi dalam setiap permasalahan pekerjaan • Atasan memberikan perhatian pribadi yang baik dan adil kepada setiap bawahan 	Bernard M. Bass; Karim (2009); Helmiatin (2014).
		<i>Inspirational Motivation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atasan memperbolehkan saya melihat masalah pekerjaan sebagai kesempatan belajar • Atasan merupakan sosok yang sangat saya percayai • Atasan memberikan inspirasi pada saya, solusi dalam melihat masalah yang awalnya sangat sulit bagi saya 	
		<i>Intellectual Stimulation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atasan memberi tahu saya bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan • Atasan menghindari untuk membuat keputusan sendiri • Atasan menghendaki saya menggunakan nalar dan percaya diri dalam memecahkan masalah 	
		<i>Individualized Consideration</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atasan mengetahui apa keinginan saya dan menolong saya untuk mendapatkannya • Atasan memuji apabila saya melakukan pekerjaan dengan baik • Atasan memberikan perhatian pribadi kepada saya ketika saya membutuhkan 	
2.	Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan resiko	<ul style="list-style-type: none"> • Atasan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman • Atasan mendorong saya untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam pekerjaan • Saya diberi kepercayaan penuh oleh atasan dalam menyelesaikan pekerjaan 	Stephen P. Robbins (2017);
		Perhatian terhadap detail	<ul style="list-style-type: none"> • Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, cermat dan akurat 	

			<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi menyampaikan dengan jelas perihal ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya • Atasan memberikan petunjuk dan komunikasi yang jelas dan rinci tentang tugas yang harus saya lakukan 	
		Orientasi pada hasil	<ul style="list-style-type: none"> • Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam bekerja • Organisasi memberikan apresiasi penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja • Organisasi menyiapkan fasilitas penunjang untuk penyelesaian tugas secara optimal 	
		Orientasi pada manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi • Saya bekerja sesuai dengan capaian yang telah ditentukan oleh organisasi • Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi 	
		Orientasi pada tim	<ul style="list-style-type: none"> • Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim • Saya dituntut untuk menjadi anggota unit kerja yang kooperatif dan handal dalam bekerja untuk mendapatkan hasil optimal • Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan 	
		Agresivitas	<ul style="list-style-type: none"> • Saya dituntut untuk bekerja tekun dalam bertugas yang menjadi tanggung jawab saya • Saya senantiasa berusaha disiplin agar pekerjaan terselesaikan dengan baik • Dalam bekerja saya selalu berusaha untuk mematuhi peraturan dan prosedur yang ada walaupun tidak ada pengawasan 	

		Stabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Saya merasa dihargai, nyaman, dan tenang dengan kondisi organisasi yang ada saat ini • Saya akan merekomendasikan organisasi ini sebagai tempat bekerja yang baik untuk berkarir • Organisasi ini memiliki strategi yang terarah untuk masa depan karir karyawan 	
3.	Organizational Citizenship Behaviour	Altruism	<ul style="list-style-type: none"> • Saya selalu membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan tugasnya • Saya merasa mendapatkan sebuah pelajaran dan pengalaman dengan membantu pekerjaan rekan kerja • Saya akan menolong karyawan baru untuk beradaptasi dan mengenali lingkungan kerja yang baru 	Organ (1988); Helmiatin (2014)
		<i>Conscientiousness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Saya selalu siap sedia bekerja sama dengan orang lain, agar pekerjaan dapat selesai dengan baik • Saya bersedia berbagi pengalaman dan pengetahuan kepada rekan kerja di lingkungan organisasi • Saya aktif berkonsultasi dengan rekan kerja dan atasan jika terdapat masalah dalam menyelesaikan pekerjaan 	
		<i>Sportmanship</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Saya merasa suka memakai seragam yang diberikan organisasi • Saya akan mengingatkan rekan kerja, jika ia melanggar peraturan/prosedur di kantor • Saya adalah tipe orang yang dapat mentolerir ketidaknyamanan di lingkungan kerja 	
		<i>Courtesy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Saya aktif memberitahukan informasi baru kepada rekan kerja saya • Bila diundang saya pasti menghadiri setiap pertemuan informal dan formal di kantor • Saya gemar mencari informasi yang berguna demi memajukan organisasi 	

		<i>Civic Virtue</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Saya selalu mengikuti dan mencermati setiap perubahan peraturan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan • Saya tidak pernah memperpanjang dan berlama-lama ketika waktu istirahat • Saya selalu berusaha datang tepat waktu ke tempat kerja 	
4.	Kinerja Karyawan	Efektifitas dan Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> • Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya • Saya memiliki kemampuan diskusi dan kerja sama yang baik dengan rekan kerja untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pekerjaan • Saya melakukan pekerjaan dengan teliti, akurat dan jarang membuat kesalahan 	Chester I. Barnard; Prawirose ntono (2008)
		Tanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> • Saya merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepada saya • Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan rekan kerja • Saya berusaha memberikan perhatian penuh dan konsentrasi pada pekerjaan 	
		Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> • Saya selalu patuh pada tata tertib dan aturan organisasi • Saya selalu menaati perintah atau instruksi dari atasan dalam bertugas • Saya dapat menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawabnya sesuai dengan batas waktu yang ditentukan 	
		Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> • Saya sering mengajukan ide dan gagasan untuk menyelesaikan pekerjaan • Saya memiliki inisiatif yang berguna untuk membantu penyelesaian pekerjaan dengan lebih baik • Saya sering menyelesaikan pekerjaan dengan cara berbeda untuk mencapai hasil terbaik 	

Sumber : Pustaka

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Setiap penelitian umumnya menggunakan pendekatan dan metode. Penggunaan pendekatan dan metode dilandaskan pada rumusan masalah, tujuan, serta hipotesis penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan tersebut cenderung menggunakan analisa angka berupa skor sebagai kerangka dasar yang diperoleh dengan metode survei. Metode ini umumnya dipakai untuk populasi besar maupun populasi kecil, namun data yang dipelajari merupakan data sampel yang diambil dari bagian populasi tersebut, sehingga dapat diketahui situasi yang relatif, distribusi dan pola hubungan antar variabel (Kerlinger & Lee ,2000). Selain itu, menggunakan metode survei dalam penelitian untuk menganalisa keyakinan, sikap, nilai, demografi, perilaku, opini, kebiasaan, minat, gagasan dan informasi lain (McMillan & Schumacher, 2006) yang diperlukan untuk kepentingan penelitian.

Adapun jenis dalam penelitian ini, menggunakan jenis penelitian *explanatory research*. Sugiyono (2014) menjelaskan bahwa metode *explanatory research* merupakan metode penelitian yang menggambarkan kedudukan serta besar pengaruh antar variabel yang diteliti. Berdasarkan jenis tingkat penjelasan penelitian tipe penelitian ini merupakan asosiatif. Penelitian asosiatif adalah penelitian untuk memeriksa dan mengetahui keterkaitan antara dua variabel atau lebih. Hasil riset ini tujuannya untuk menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *transformational leadership* dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan secara *direct effect* dan juga *indirect effect* melalui mediator *organizational citizenship behaviour*.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kementerian Keuangan pada bulan November 2019 s.d Januari 2020. Direktorat Jenderal Pajak dipilih sebagai objek penelitian dengan alasan karena DJP menghadapi kendala dalam mencapai target penerimaan pajak yang sudah disahkan di dalam postur APBN Nasional. DJP membutuhkan masukan sebesar-besarnya mengenai evaluasi kinerja organisasionalnya dari berbagai sudut pandang dalam membantu merumuskan perubahan yang sedang dilakukan saat ini. Selain itu, saat ini DJP tengah dalam tahapan melakukan perombakan besar melalui program Reformasi Perpajakan. Hasil evaluasi nantinya akan dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mereformasi organisasi Direktorat Jenderal Pajak.

4.3 Populasi dan Sampel Penelitian

4.3.1 Populasi Penelitian

Populasi menurut Sekaran (2011) mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian atau minat yang ingin diinvestigasi. Sugiyono (2014) berpendapat “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi adalah total keseluruhan objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian (Margono, 2004). Malhotra (2005) menegaskan bahwa populasi sasaran merupakan kumpulan elemen atau obyek yang mengandung informasi yang akan didalami dan dicari oleh peneliti dan yang akan diambil kesimpulannya (Malhotra, 2005).

Populasi sasaran dalam penelitian ini yaitu *Account Representative* yang bertugas di wilayah DKI Jakarta, yang berdasarkan data dari DJP berjumlah 2162

orang yang tersebar di 74 unit kerja operasional DJP di DKI Jakarta dengan rincian sebagaimana terlampir pada Lampiran II penelitian ini. *Account Representative* dipilih sebagai populasi sasaran karena memiliki tugas sebagai penghubung langsung atau *liason officer* antara DJP sebagai representasi pemerintah dan Wajib Pajak, yang hasil kinerjanya menjadi salah satu indikator kunci yang berpengaruh terhadap penerimaan negara di sektor pajak.

4.3.2 Sampel Penelitian

Sugiyono (2014) menyatakan bahwa, “sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Sampel merupakan bagian populasi yang terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2014). Malhotra (2005) berpendapat bahwa sampel adalah subkelompok elemen populasi yang terpilih untuk berpartisipasi dalam studi.

Teknik sampling yang dipergunakan dalam riset penelitian ini adalah sampling probabilitas (*probability sampling*), yaitu prosedur sampling yang di dalamnya setiap elemen populasi mempunyai kesempatan peluang tetap untuk terpilih menjadi sampel.

Metode yang dipilih yaitu *Cluster Random Sampling*, yaitu teknik sampling untuk menentukan sampel obyek penelitian dan yang digunakan pada sumber data yang sangat luas (Sugiyono, 2014). *Cluster Random Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dari unit-unit kelompok yang lebih kecil yang didasarkan pada gugus atau *cluster* sebagai bagian dari populasi. Teknik *cluster random sampling* dipakai untuk populasi yang memiliki kelompok yang tampak seragam namun secara internal tetap berlainan, adanya keterbatasan catatan lengkap anggota populasi, dan posisi geografis elemen populasi yang berjauhan.

Sampel dalam penelitian ini adalah *Account Representative* di wilayah DKI Jakarta yang bertugas di bidang pengawasan dan ekstensifikasi perpajakan.

Account Representative bidang pengawasan dan ekstensifikasi perpajakan dipilih karena memiliki tugas melakukan pengawasan kewajiban perpajakan dan melaksanakan intensifikasi perpajakan melalui kegiatan penggalan potensi perpajakan sesuai dengan ketentuan undang-undang perpajakan yang berlaku, hal ini erat kaitannya dengan penerimaan pajak. Area DKI Jakarta dipilih sebagai sampel karena peneliti berpandangan bahwa DKI Jakarta merupakan salah satu basis besar penerimaan pajak di Indonesia.

Jumlah kantor unit operasional DJP di DKI Jakarta terdiri dari 1 Kantor Wilayah (Kanwil) Wajib Pajak Besar yang membawahi 4 Kantor Pelayanan Pajak (KPP), 1 Kanwil Jakarta Khusus yang membawahi 9 KPP, 6 Kanwil Regional Jakarta (Jakarta Pusat, Jakarta Utara, Jakarta Selatan I dan II, Jakarta Barat, Jakarta Timur) yang total membawahi 56 KPP, serta 5 KPP tingkat Madya. Selain itu DKI Jakarta merupakan pusat bisnis dan pemerintahan di Indonesia, wilayah ini mewakili sebuah area yang cukup tinggi dari sisi kompleksitas kondisi ekonomi, sosial budaya, dan pluralitas lingkungan yang beragam. Sehingga hasil penelitian nantinya diharapkan akan merepresentasikan situasi dan kondisi di Indonesia secara umum yang diwakili dalam skala yang lebih kecil.

Ferdinand (2014) menjabarkan beberapa pedoman dan teknik yang lazim digunakan untuk menentukan total jumlah sampel yang akan digunakan dalam suatu penelitian yaitu :

1. Ukuran sampel antara 30 sampai 500 sudah memadai bagi kebanyakan penelitian.
2. Apabila sampel dibagi dalam tipe kategori (pria-wanita, muda-tua, PNS-swasta, dsb) maka jumlah memadai sampel anggota pada tiap kategori minimal 30.

3. Apabila penelitian akan melakukan analisis dengan multivarian (korelasi atau regresi berganda) maka besarnya sampel ditentukan jumlahnya sebanyak 25 kali variabel independen.
4. Apabila penelitian menggunakan analisis SEM, jika dalam model SEM yang dianalisa terdapat 5 (lima) konstruk atau kurang, di mana tiap-tiap konstruk minimal diukur oleh 3 (tiga) indikator maka ukuran sampel yang diperlukan minimal antara 100 – 300 observasi.
5. Jumlah sampel dibawah 30 tidak dapat diterima untuk dilakukan analisa dengan menggunakan statistik parametik
6. Penelitian eksperimental yang *strict* dapat dilakukan dengan jumlah sampel yang berada pada kisaran jumlah 10 sampai dengan 20.

Penentuan besarnya sampel mengacu pada rumus formula statistik Slovin yang dikemukakan dalam Ferdinand (2014) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

e = prosentase *error* karena kekeliruan/kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, ditentukan sebesar 5%

Berdasarkan pedoman tersebut maka keseluruhan jumlah sampel anggota dalam riset ini adalah :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{2162}{1 + 2162(0,05)^2}$$

$$n = 337$$

Jumlah anggota sampel sebesar 337 tersebut sudah memenuhi pedoman penentuan sampel karena jumlahnya lebih dari 30 dan tidak lebih dari 500, sehingga dapat dikatakan sudah memadai.

4.4 Metode Pengumpulan Data (*Data Collecting Method*)

Merupakan penjelasan mengenai jenis data, sumber data, dan teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian.

4.4.1 Sumber dan Jenis Data

Sumber data sebagai unit analisis pada penelitian ini merupakan individu pegawai. Peneliti mengumpulkan data dari setiap pegawai dan respon setiap individu dijadikan sebagai sumber data individual. Menurut Sekaran (2011), data yang diperoleh peneliti secara langsung dari tempat aktual terjadinya peristiwa disebut data primer. Dengan demikian dalam penelitian ini jenis data yang digunakan merupakan data primer dengan tipe *single cross-sectional*, karena untuk pengumpulan data dari setiap elemen populasinya dilakukan satu kali dalam satu periode penelitian.

4.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Di dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang akan digunakan yaitu metode kuesioner. Kuesioner merupakan instrumen yang terdiri dari sejumlah poin *item* pertanyaan tertulis yang digunakan untuk menggali informasi langsung dari responden penelitian dalam hal laporan pribadinya atau informasi yang diketahui (Arikunto, 2010). Dalam penelitian ini kuesioner diserahkan kepada responden yaitu pegawai Direktorat Jenderal Pajak dengan jabatan *Account Representative* bidang pengawasan dan ekstensifikasi perpajakan melalui metode *online* kuesioner.

4.5 Skala Pengukuran

Masing-masing variabel diukur dengan menggunakan *Likert Scale* dengan *range* jawaban 1-5. Skala Likert digunakan untuk mengukur seberapa kuat tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan dalam penelitian (Sekaran, 2011). Definisi lain yang diberikan Sugiyono (2014) skala Likert umumnya dipergunakan untuk mengukur perilaku, pemahaman, dan pendapat individu atau kelompok terhadap potensi dan kendala suatu obyek, rancangan suatu produk, atau proses membuat produk yang telah diciptakan. Pilihan jawaban responden dengan menggunakan skala Likert yang memiliki rentang nilai dari yang sangat positif sampai sangat negatif. Pilihan jawaban responden terhadap pertanyaan adalah sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Pada awalnya data yang diperoleh adalah dalam bentuk data ordinal (data yang berupa kata-kata atau kalimat), yang selanjutnya ditransformasikan menjadi data interval. Data akan diberikan skor sebagai berikut:

- a. "Sangat Setuju" dengan nilai skor 5,
- b. "Setuju" dengan nilai skor 4,
- c. "Netral" dengan nilai skor 3,
- d. "Tidak Setuju" dengan nilai skor 2, dan
- e. "Sangat Tidak Setuju" dengan nilai skor 1.

4.6 Analisis Data

4.6.1 Uji Persyaratan Instrumen

Untuk mendapatkan kriteria data yang lengkap, instrumen wajib memenuhi syarat yang ideal. Instrumen yang ideal dalam suatu riset mesti memenuhi syarat valid dan reliabel.

4.6.1.1 Uji Validitas (*Validity Test*)

Merupakan uji yang digunakan untuk mengukur ketepatan dan memastikan tingkat kecermatan suatu instrumen alat ukur yang dipakai dapat tepat mengukur apa yang diinginkan. Uji validitas bertujuan untuk menilai apakah seperangkat instrumen sudah tepat mengukur yang seharusnya diukur. Untuk menguji validitas instrumen penelitian ini, peneliti mengaplikasikan rumus korelasi *product moment* dengan (r_{xy}) yang merupakan angka kasar, yang dikemukakan oleh Pearson. Menurut peneliti rumus korelasi *product moment* dengan (r_{xy}) tepat diujikan pada kuesioner penelitian ini. Teknik korelasi *product moment* dengan angka kasar dijelaskan dengan rumus sebagai berikut (Arikunto, 2010) :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan

- r_{xy} : koefisien korelasi variabel X dan variabel Y
- N : jumlah keseluruhan responden
- $\sum X$: jumlah skor (item)
- $\sum Y$: jumlah skor total (item)

Dengan kriteria uji jika r hitung lebih dari r tabel, dengan taraf signifikansi 0,05 maka instrumen tersebut valid. Begitu juga sebaliknya, jika r hitung kurang dari / lebih kecil dari r tabel, maka instrumen tersebut tidak valid.

4.6.1.2 Uji Reliabilitas (*Reliability Test*)

Merupakan ketelitian dan ketepatan dalam teknik pengukuran. Uji Reliabilitas digunakan untuk menunjukkan tingkat kepercayaan atau keandalan dari sebuah instrumen alat ukur penelitian. Reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan rumus *alpha* karena data yang diukur berupa data dari skala *likert*. Disamping itu karena jawaban kuesioner pada skala *likert* mempunyai rentang nilai (*range*) dari sangat negatif hingga sangat positif. Rumus *alpha* dapat dijelaskan sebagai berikut (Arikunto, 2010) :

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan

- r_{11} : Realibilitas instrument
- $\sum \sigma^2 b$: jumlah varians butir
- σ_t^2 : varians total
- n : Banyaknya item pertanyaan atau banyaknya soal

Dengan kriteria pengujian jika r hitung > taraf signifikansi 0,05 maka instrumen tersebut dikatakan reliabel. Begitupun sebaliknya, apabila r hitung < taraf signifikansi 0,05, maka instrumen tersebut tidak reliabel.

Apabila alat instrument penelitian tersebut reliabel, maka dapat diperjelas kembali kriteria tentang indeks korelasi (r) sebagai berikut (Arikunto, 2010) :

- a. Antara 0,800 – 1,000 : Sangat Tinggi (Sangat Andal)
- b. Antara 0,600 – 0,800 : Tinggi (Andal)
- c. Antara 0,400 – 0,600 : Sedang (Cukup Andal)
- d. Antara 0,200 – 0,400 : Rendah (Agak Andal)
- e. Antara 0,000 – 0,200 : Sangat Rendah (Kurang Andal)

4.6.2 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan metodologi yang berhubungan dengan penyajian dan pengumpulan data untuk menghasilkan informasi yang tepat guna. Statistik deskriptif dipergunakan untuk menganalisa data dengan cara menggambarkan data yang ada secara deskripsi tanpa dimaksudkan untuk membuat kesimpulan secara umum (Sugiyono, 2014). Hasil perhitungan statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui pola jawaban responden yang menggambarkan frekuensi respon jawaban responden dan pengukuran *variability* yang menjelaskan seberapa jauh perbedaan nilai respon tersebut (Kurniawan, 2009).

4.6.3 Analisis SEM (*Structural Equation Modelling*)

Proses olah data primer yang didapatkan dari responden dalam penelitian ini menggunakan alat SEM (*Structural Equation Models*) untuk mengetahui hubungan diantara variabel laten. Mustafa (2012) menjelaskan bahwa “SEM mampu menjabarkan keterkaitan variabel secara terperinci dan menyajikan pengaruh efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya”. Ghozali (2008) menjelaskan bahwa “SEM menggabungkan dua metode statistik yang berbeda yaitu model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan dalam ekonometrika dan analisis faktor (*factorial analysis*) yang dikembangkan dalam psikologi dan psikometri”. Alasan peneliti menggunakan SEM adalah sebagai berikut:

1. SEM memiliki asumsi-asumsi yang fleksibel;
2. SEM menggunakan metode analisis faktor penegasan (*confirmatory factor analysis*) untuk meminimalisir tingkat kesalahan pengukuran pada satu variabel laten yang memiliki banyak indikator;

3. Penyajian *interface* pemodelan grafis yang menarik untuk memudahkan membaca keluaran hasil analisis.
4. Kemampuan melakukan pengujian model secara keseluruhan daripada koefisien secara sendiri-sendiri;
5. Kemampuan untuk menguji model dengan menggunakan beberapa variabel tergantung;
6. Kemampuan untuk menyusun model dari variabel-variabel perantara;
7. Adanya kemampuan untuk membuat model kesalahan (*error term*);
8. Adanya kemampuan untuk melakukan pengujian koefisien diluar beberapa kelompok subyek;
9. Kemampuan untuk mengatasi data yang rumit, contohnya data *time series* dengan kesalahan autokorelasi, data yang tidak normal (*non-normal*), dan data yang tidak lengkap (*missing data*).

4.6.4 Tahapan dalam SEM

Tahapan analisis SEM sendiri setidaknya harus melalui lima tahapan (Latan, 2013) yaitu:

4.6.4.1 Spesifikasi model

Kegiatan pada langkah ini adalah mengembangkan suatu model berdasarkan kajian-kajian teoritik untuk mendukung penelitian terhadap masalah yang dikaji. Selanjutnya mendefinisikan model tersebut secara konseptual konstruk yang akan diteliti serta menentukan dimensionalitasnya. Arah hubungan yang dihipotesiskan pun haruslah jelas dan memiliki landasan teori.

4.6.4.2 Identifikasi model

Tahap ini merupakan tahap yang penting dalam SEM, karena model yang tidak dapat diidentifikasi, akan mengakibatkan tidak dapat diestimasi atau

dihitung. Penting bagi peneliti melakukan tahap ini guna mengetahui apakah model tersebut memiliki nilai unik atau tidak. Dalam penggunaan SEM sebaiknya memperoleh model yang *over identified* dan menghindari model *under identified* (Wijanto, 2008). Dikatakan *over identified* jika derajat bebas (db) bernilai positif. Penjelasan lebih lengkap mengenai kategori dalam persamaan secara simultan menurut Wijanto (2008) adalah sebagai berikut :

1. *Under-identified model*

Merupakan bentuk permodelan dengan jumlah keseluruhan parameter yang diestimasi lebih besar dari jumlah data yang diketahui (data tersebut merupakan varians dan kovarians dari variabel yang diamati).

2. *Just-identified model*

Merupakan model dengan jumlah parameter yang dilakukan estimasi sama dengan jumlah data yang diketahui.

3. *Over-identified model*

Merupakan model dengan jumlah parameter yang dilakukan estimasi lebih kecil dari jumlah data yang diketahui.

Besarnya *degree of freedom* (df), atau dikenal juga dengan derajat bebas (db) pada SEM adalah besarnya jumlah data yang diketahui dikurangi jumlah parameter yang diestimasi yang nilainya kurang dari nol ($df/db = (\text{jumlah data yang diketahui} - \text{jumlah parameter yang diestimasi}) < 0$). Adapun rumus untuk menghitung nilai derajat bebas adalah sebagai berikut :

$$df/db : \frac{1}{2} (p + q) \times (p + q + 1) - t$$

keterangan :

p : variabel manifest eksogen

q : variabel manifest endogen

t : banyaknya parameter yang akan ditaksir

Tahapan identifikasi dilakukan dengan menghitung derajat kebebasan, dan nilai derajat kebebasan harus positif. Idealnya, setelah spesifikasi dan identifikasi model, tahap selanjutnya adalah estimasi model.

4.6.4.3 Estimasi model

Setelah data terkumpul, model diestimasi, setelah sebelumnya ditentukan metode estimasinya. Menurut Sarjono & Julianita (2015), “metode estimasi model yang tersedia antara lain: *Two Stage Least Square (TSLS)*, *Unweighted Least Squares (ULS)*, *Generalized Least Squares (GLS)*, *Maximum Likelihood (ML)*, *Robust Maximum Likelihood (RML)*, *Generally Weighted Least Squares (WLS)*, *Diagonally Weighted Least Squares (DWLS)*”. Metode estimasi yang paling umum dan sering dipakai dalam SEM adalah *Maximum Likelihood (ML)*.

Menurut Thanjoyo (2012), *Maximum Likelihood (ML)* mempunyai beberapa karakteristik yang penting dan karakteristik ini adalah asimptotik sehingga berlaku untuk sampel yang besar. Beberapa karakteristik tersebut antara lain :

1. ML secara asimptotik tidak bias, meskipun estimator ini bias untuk sampel kecil,
2. ML adalah konsisten,
3. ML adalah *asymptotically efficient*, sedemikian sehingga diantara estimator yang konsisten, tidak ada yang mempunyai *asymptotic variance* lebih kecil, dan
4. Distribusi dari estimator mendekati distribusi normal ketika ukuran sampel meningkat.

Menurut Thanjoyo (2012), meskipun ML populer penggunaannya dalam SEM tetapi ada kekurangannya yang perlu diperhatikan yaitu ketika data tidak normal (*non normality*) atau *excessive kurtosis* mempengaruhi validitas dari uji

signifikansi ML. Thanjojo (2012) menyarankan beberapa alternatif untuk mengatasi hal ini, yaitu :

1. Mentransformasi tiap variabel menjadi bentuk yang sedemikian rupa sehingga multinormalitasnya menjadi lebih baik dan meminimalisir kurtosis yang berlebihan.
2. Menyediakan penyesuaian pada uji signifikan dan kesalahan standar biasa sehingga hasil uji signifikansi yang dimodifikasi secara asimptotis benar (*asymptotically correct*).
3. Menggunakan *bootstrap resampling procedures*
4. Menggunakan estimator alternatif yang menerima ketidaknormalan (*non normality*) dan estimator tersebut *asymptotically efficient*.

Menurut Ghozali (2008), *Maximum Likelihood* (ML) disarankan menggunakan ukuran sampel sebesar 100-200. Apabila data yang digunakan sebesar lebih dari 200 maka akan menghasilkan indeks *goodness of fit* yang buruk.

4.6.4.4 Evaluasi model

Kegiatan pada tahap ini adalah mengevaluasi dan interpretasi hasil analisis. Tahap ini bertujuan untuk mengevaluasi model secara keseluruhan. Prosesnya diawali dengan uji normalitas data selanjutnya dilanjutkan dengan menguji model pengukuran (*measurement model*) dengan menganalisis faktor konfirmasi untuk menguji validitas serta reliabilitas variabel laten, dilanjutkan dengan menguji struktural model serta terakhir menilai *overall fit model* dengan mengacu pada *goodness of fit* (GoF).

Penggunaan kriteria pengukuran secara bersamaan atau kombinasi dapat digunakan untuk melakukan penilaian kecocokan bentuk model dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu *parsimony model* (model parsimoni), *overall fit* (kecocokan keseluruhan), dan *comparative fit to base model* (kecocokan

komparatif terhadap model dasar. Berdasarkan hal ini Wijanto (2008) kemudian mengelompokan GoF yang ada menjadi tiga pokok bagian yaitu *absolut fit measures*, *incremental fit measures*, serta *parsimonious fit measures*.

1. “Ukuran Kecocokan Absolut (*absolut fit measures*)”

“Ukuran kecocokan absolut digunakan untuk menentukan tingkat prediksi model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matrik korelasi dan kovarian. Ukuran ini mengandung kriteria yang mewakili sudut pandang *overall fit*”. Beberapa ukuran kecocokan absolut yang biasanya digunakan untuk mengevaluasi SEM adalah :

a) *Chi Square* (X^2)

“Statistik pertama dan satu-satunya uji statistik dalam GoF adalah *Chi Square* (X^2), *Chi Square* digunakan untuk menguji seberapa dekat kecocokan antara matrik kovarian pada sampel dengan matrik kovarian pada model”.

b) *Goodness of Fit Index* (GFI/GoF)

“*Goodness of Fit Index* dapat diklasifikasikan sebagai ukuran kecocokan absolut, karena pada dasarnya *Goodness of Fit Index* membandingkan model yang dihipotesiskan dengan tidak ada model sama sekali. Nilai *Goodness of Fit Index* berada antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*), dan nilai $GFI \geq 0.90$ merupakan *good fit* (kecocokan yang baik), sedangkan $0.80 \leq GFI < 0.90$ sering disebut sebagai *marginal fit*”.

c) *Root Mean Square Residual* (RMR)

“RMR merupakan nilai rata-rata residual yang didapatkan dari pencocokkan matrik varian-kovarian dari model yang dihipotesiskan dengan matrik varian-kovarian dari data sampel. *Standardized RMR*

mewakili nilai rata-rata seluruh *standardized residuals*, dan mempunyai rentang dari 0 ke 1. Model yang baik (*good fit*) akan mempunyai nilai *Standardizer RMR* lebih kecil dari 0.05”.

d) *Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)*

“Indeks RMSEA merupakan salah satu indeks yang informatif dalam SEM. Nilai $RMSEA \leq 0.05$ menandakan *close fit*, sedangkan $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ menunjukkan *good fit*. Wijanto (2008) mengelaborasi lebih jauh berkaitan dengan *cut point* ini dengan menambahkan bahwa nilai RMSEA antara 0.08 sampai 0.10 menunjukkan *mediocre (marginal) fit*, serta nilai $RMSEA > 0.10$ menunjukkan *poor fit*”.

2. “Ukuran Kecocokan Inkremental (*incremental fit measures*)”

“Ukuran kecocokan inkremental meliputi (1) *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*; (2) *Tucker Lewis Index/Non Normed Fit Index (TLI/NNFI)*; (3) *Normed Fit Index (NFI)*; (3) *Relative Fit Index (RFI)*; (4) *Incremental Fit Index (IFI)*; dan (5) *Comparative Fit Index (CFI)*”.

3. “Ukuran Kecocokan Parsimoni (*parsimonious fit measures*)”

“Ukuran kecocokan parsimoni yang umumnya digunakan untuk mengevaluasi SEM adalah (1) *Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)*; (2) *Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)*; (3) *Normed Chi Square*; (4) *Akaike Information Criterion (AIC)*; dan (5) *Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)*”.

Untuk keterangan singkatnya, ringkasan kriteria parameter *goodness of fit (GoF)* menurut Wijanto (2008) dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.1 Parameter kriteria evaluasi model dalam SEM

Ukuran	Kategori Kecocokan
Kecocokan Absolut (<i>Absolut Fit Measures</i>)	
" <i>Chi Square (X^2)</i> "	"Mengikuti uji statistik yang berkaitan dengan persyaratan signifikan, semakin kecil semakin baik"
" <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i> "	"Nilai kisaran antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $GFI \geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> , sedang $0,80 \leq GFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i> "
" <i>Root Mean Square Residuan (RMR)</i> "	"Residual rata-rata antara matrik (korelasi atau kovarian) teramati dan hasil estimasi. <i>Standardized RMR</i> $\leq 0,05$ adalah <i>good fit</i> "
" <i>Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)</i> "	"Rata-rata perbedaan per <i>degree of freedom</i> yang diharapkan terjadi dalam populasi dan bukan dalam sampel. <i>(RMSEA)</i> $\leq 0,08$ adalah <i>good fit</i> , sedang $\leq 0,05$ adalah <i>closed fit</i> "
Kecocokan Inkremental (<i>Incremental Fit Measures</i>)	
" <i>Tucker-Lewis Index or Non Normed Fit Index (TLI atau NNFI)</i> "	"Nilai kisaran antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $TLI \geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> , sedang $0,80 \leq TLI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i> "
" <i>Normed Fit Index (NFI)</i> "	"Nilai kisaran antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $NFI \geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> , sedang $0,80 \leq NFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i> "
" <i>Adjusted Goodness Of Fit Index (AGFI)</i> "	"Nilai kisaran antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $AGFI \geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> , sedang $0,80 \leq AGFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i> "
" <i>Relative Fit Index (RFI)</i> "	"Nilai kisaran antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $RFI \geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> , sedang $0,80 \leq RFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i> "
" <i>Incremental Fit Index (IFI)</i> "	"Nilai kisaran antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $IFI \geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> , sedang $0,80 \leq IFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i> "
" <i>Comparative Fit Index (CFI)</i> "	"Nilai kisaran antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $CFI \geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> , sedang $0,80 \leq CFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i> "
Kecocokan Parsimoni (<i>Parsimonious Fit Measures</i>)	
" <i>Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)</i> "	"Spesifikasi ulang dari GFI, ketika nilai parsimoni lebih tinggi mencerminkan tingkat parsimoni yang lebih besar. Ukuran ini dipakai dalam teknik perbandingan antar model"
" <i>Normed Chi Square</i> "	"Rasio antara <i>Chi Square</i> dibagi <i>degree of freedom</i> . Nilai yang disarankan batas bawah:1,0, batas atas:2,0, atau 3,0 dan yang lebih longgar 5,0"
" <i>Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)</i> "	"Nilai tinggi menunjukkan kecocokan lebih baik, hanya digunakan untuk perbandingan antar model alternatif"
" <i>Akaike Information Criterion (AIC)</i> "	"Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik. Digunakan dalam perbandingan antar model. Pada model tunggal nilai AIC yang mendekati nilai <i>Saturated AIC</i> menunjukkan <i>good fit</i> "
" <i>Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)</i> "	"Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik. Digunakan untuk perbandingan antar model. Pada model tunggal nilai CAIC dari model yang mendekati nilai <i>Saturated CAIC</i> menunjukkan <i>good fit</i> "

Sumber : Wijanto (2008): 61-62

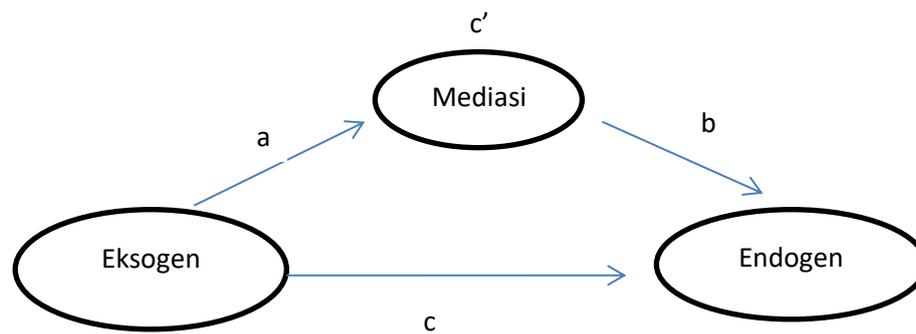
4.6.4.5 Modifikasi model

Kegiatan ini berkenaan dengan hasil evaluasi dan interpretasi model. Jika dari nilai GoF model tersebut tidak atau belum fit, maka perlu dilakukan modifikasi atau respesifikasi model. Pelaksanaan modifikasi sangat tergantung kepada strategi penyusunan model yang dipilih. *Model development strategy* dilakukan pada saat spesifikasi suatu model awal dan pengumpulan data empiris. Jika pembentukan model awal tidak *match* (cocok) dengan data empiris yang *existing*, maka model dapat dimodifikasi (*modified*) dan dilakukan uji ulang dengan data yang sama. Beberapa model dilakukan pengujian kembali untuk mencari model tunggal yang setiap parameternya dapat diartikan dengan baik dan juga memiliki kecocokan yang baik dengan data yang ada.

4.7 Pengujian Mediasi

Dalam penelitian ini, untuk pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan menguji intervensi dari variabel mediasi, apakah terbukti berperan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) atau sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*) atau bukan sebagai variabel mediasi, dalam hal ini metode pemeriksaan variabel mediasi yang mengacu pada Baron dan Kenny (1986) yaitu sebagai berikut :

- “Memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi (a)”.
- “Memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen (b)”.
- “Menganalisis dan memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi (c)”.
- “Menganalisis dan memeriksa pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi (c’)”.



Gambar 4.1. Pengujian Mediasi

Berdasarkan hasil pemeriksaan keempat pengaruh di atas, selanjutnya dapat dibuktikan intervensi dari variabel mediasi dengan kriteria sebagai berikut (Hair, *et al.*, 2010):

- Jika pada (a) dan (b) signifikan tetapi pada (c) tidak signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*).
- Jika (a), (b), (c), dan (c') signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*).
- Jika salah satu pada (a) atau (b) tidak signifikan atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan variabel mediasi.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini disajikan karakteristik data penelitian dan proses analisis data untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang diajukan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dan *Structural Equation Modeling (SEM)* untuk mengevaluasi kriteria *Good fitness-of-Fit* dari model yang diajukan. Untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh, sebelum dilakukan analisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*, terlebih dahulu dilakukan pembahasan deskriptif responden penelitian.

5.1 Karakteristik Deskriptif Responden

Responden pada penelitian ini adalah pegawai DJP dengan jabatan sebagai *Account Representative* pada bidang pengawasan dan ekstensifikasi. Data dikumpulkan melalui instrumen kuesioner, yang dikirim menggunakan jaringan internet melalui media sosial grup pegawai DJP. Kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebanyak 340. Jumlah jawaban responden tersebut sudah melebihi ketentuan sampel dalam penelitian yang menggunakan SEM yaitu 100 sampai 300 responden (Ferdinand, 2014). Karakteristik responden menjelaskan tentang data pribadi pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini. Karakteristik responden pada obyek penelitian ini dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, golongan pegawai, masa kerja, dan divisi pegawai.

5.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden pada obyek penelitian ini dikategorikan berdasarkan jenis kelamin yang hasilnya dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	175	51,4%
Perempuan	165	48,6%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.1, dapat diketahui informasi bahwa jumlah responden penelitian yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 51,4% atau sebanyak 175 orang dari total 340 orang yang menjadi responden. Sedangkan sisanya sebesar 48,6% atau 165 orang berjenis kelamin perempuan. Pegawai DJP yang menjabat sebagai *Account Representative* diangkat setelah memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh instansi, baik dari segi nilai kinerja, pangkat dan golongan, masa kerja, dan usulan dari unit kerja, tanpa membedakan *gender* pegawai. Selama seorang pegawai memenuhi syarat tersebut maka pegawai tersebut berhak untuk menjabat *Account Representative*. Perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin ini menunjukkan bahwa pegawai dengan jabatan *Account Representative* yang bertugas di bidang pengawasan dan ekstensifikasi perpajakan baik pegawai berjenis kelamin perempuan maupun pegawai berjenis kelamin laki-laki, memiliki kesempatan dan hak yang sama untuk dapat menjadi responden dalam penelitian ini. Hal ini juga menunjukkan bahwa jawaban responden dalam penelitian ini cukup berimbang dilihat dari sudut pandang pegawai laki-laki dan pegawai perempuan.

5.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden pada obyek penelitian ini dikategorikan berdasarkan usia responden yang hasilnya dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia	Jumlah	Persentase
20 – 25 tahun	2	0,59%
26 – 30 tahun	107	31,47%
31 – 35 tahun	174	51,18%
> 35 tahun	57	16,76%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.2, dapat diketahui informasi bahwa dilihat dari kategori usia, diketahui bahwa pegawai dengan jabatan *Account Representative* bidang pengawasan dan ekstensifikasi perpajakan yang menjadi responden penelitian tercatat paling banyak merupakan pegawai pada rentang usia 31 – 35 tahun yaitu berjumlah 174 orang atau sebesar 51,18% dari total 340 orang yang menjadi responden. Sementara, jumlah terkecil merupakan pegawai pada rentang usia 20 – 25 tahun dengan persentase sebesar 0,59% atau sebanyak 2 orang, umumnya pegawai dalam rentang usia ini merupakan *Account Representative* muda yang baru dipromosikan dari jabatan sebelumnya karena telah memenuhi syarat untuk naik jabatan. Selanjutnya *Account Representative* yang menjadi responden pada rentang usia 26 – 30 tahun diketahui sebanyak 107 orang atau sebesar 31,47% dari total 340 responden, dan terakhir *Account Representative* yang menjadi responden yang berusia diatas 35 tahun tercatat sebanyak 57 orang atau sebesar 16,76% dari total keseluruhan 340 responden dalam penelitian ini. Hasil tersebut menunjukkan bahwa jabatan *Account Representative* pada institusi DJP diisi oleh pegawai yang memiliki tingkat kematangan berfikir dilihat dari sudut pandang usia, sehingga dalam menjalankan tugas sebagai *Account Representative* cara pengambilan keputusannya dapat dilakukan secara obyektif dan dengan memperhatikan segala kemungkinan baik secara risiko maupun hasil akhirnya.

5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Karakteristik responden pada obyek penelitian ini dikategorikan berdasarkan latar belakang pendidikan yang hasilnya dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
D I	7	2,06%
D III	119	35%
D IV	41	12,06%
S1	160	47,06%
S2	13	3,82%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.3, dapat diketahui informasi bahwa *Account Representative* bidang pengawasan dan ekstensifikasi perpajakan yang menjadi responden penelitian paling banyak memiliki latar belakang pendidikan Strata I (S1) yaitu sebanyak 160 orang atau sebesar 47,06% dari total 340 responden. Sementara itu *Account Representative* bidang pengawasan dan ekstensifikasi perpajakan yang menjadi responden dengan jumlah paling kecil memiliki latar belakang pendidikan Diploma I (DI) sebanyak 7 orang atau sebesar 2,06% dari total 340 jumlah responden. Selanjutnya responden paling banyak kedua merupakan *Account Representative* yang memiliki latar belakang pendidikan Diploma III (DIII) sebanyak 119 orang atau sebesar 35% dari total 340 responden. Terdapat juga responden berlatar belakang pendidikan Diploma IV (DIV) sebanyak 41 orang atau sebesar 12,06% dari total 340 responden, responden dengan latar belakang pendidikan ini umumnya merupakan pegawai alumnus Politeknik Keuangan Negara STAN yang telah melanjutkan studinya dari sebelumnya Diploma I (DI) maupun Diploma III (DIII) di kampus Politeknik Keuangan Negara STAN. Berikutnya sebanyak 13 orang *Account Representative* yang menjadi responden memiliki latar belakang pendidikan Strata II (S2) atau sebesar 3,82%

dari total keseluruhan 340 responden dalam penelitian ini. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan sangat penting bagi pegawai dengan jabatan *Account Representative*. DJP mengangkat seorang pegawai menjadi *Account Representative* dengan melihat kesesuaian potensi dan kemampuan yang dimiliki. *Account Representative* merupakan salah satu jabatan di DJP yang membutuhkan kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan diri, selain itu keterbukaan cara berfikir dan keluasan wawasan juga sangat berpengaruh dalam proses menjalankan tugas terutama ketika harus memecahkan sebuah masalah yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi jabatan.

5.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Pegawai

Karakteristik responden pada obyek penelitian ini dikategorikan berdasarkan golongan pegawai yang hasilnya dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Pegawai

Golongan Pegawai	Jumlah	Persentase
Gol. II	10	2,9%
Gol. III	330	97,1%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.4 diatas, diketahui informasi bahwa responden penelitian didominasi oleh pegawai dengan jabatan *Account Representative* di bidang pengawasan dan ekstensifikasi perpajakan yang memiliki golongan kepangkatan pegawai III, yaitu berjumlah 330 orang atau 97,1% dari total 340 responden, dan hanya 10 orang responden yang memiliki golongan kepangkatan pegawai II atau hanya 2,9% dari total 340 responden secara keseluruhan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang menduduki jabatan sebagai *Account Representative* yang menjadi responden mayoritas merupakan pegawai yang memiliki golongan kepangkatan menengah yang cukup senior sehingga respon

yang diberikan dapat dikatakan cukup mewakili kondisi sesungguhnya karena diperoleh berdasarkan jawaban dari para pegawai yang cukup berpengalaman. Golongan pegawai selain menjadi salah satu syarat pengangkatan untuk jabatan *Account Representative*, juga merupakan representasi dari jenjang karir seorang aparatur sipil negara. Semakin tinggi golongan menunjukkan tingkatan kepangkatan dan masa kerja yang erat kaitannya dengan pengalaman pekerjaan.

5.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden pada obyek penelitian ini dikategorikan berdasarkan masa kerja responden yang hasilnya dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
< 10 tahun	38	11,18%
10 – 15 tahun	123	36,18%
16 – 20 tahun	158	46,47%
> 20 tahun	21	6,18%

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.5 diatas, diketahui informasi bahwa jumlah pegawai dengan jabatan *Account Representative* di bidang pengawasan dan ekstensifikasi perpajakan yang menjadi responden terbanyak memiliki masa kerja pada rentang 16 – 20 tahun, yaitu sejumlah 158 orang, atau sebesar 46,47% dari total 340 responden penelitian. Pegawai dengan masa kerja 10 – 15 tahun menjadi yang terbanyak kedua dengan jumlah 123 responden atau sebesar 36,18% dari total keseluruhan responden yang berjumlah 340. Kemudian untuk responden dengan masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 38 orang atau sebesar 11,18%, dan yang terakhir untuk responden paling senior yang memiliki masa kerja diatas 20 tahun sebanyak 21 orang, atau sebesar 6,18% dari total keseluruhan sebesar 340 responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas *Account Representative*

yang menjadi responden merupakan pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang cukup tinggi, dibuktikan dengan masa kerja mayoritas responden yang berada diatas 10 tahun. Pegawai dengan masa kerja yang tergolong lama umumnya lebih mengetahui dan menguasai secara mendalam kondisi teknis pekerjaan dan kondisi lapangan dibandingkan pegawai dengan masa kerja yang masih rendah, sehingga dapat dimaknai bahwa responden benar-benar mengerti kondisi sesungguhnya di unit kerja dan obyektif dalam memberikan jawaban.

5.1.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

Karakteristik responden pada obyek penelitian ini dikategorikan berdasarkan divisi kerja responden (seksi kerja) yang hasilnya dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

Divisi Kerja	Jumlah	Persentase
<i>Account Representative</i> Seksi Waskon II	69	20,29%
<i>Account Representative</i> Seksi Waskon III	99	29,12%
<i>Account Representative</i> Seksi Waskon IV	94	27,65%
<i>Account Representative</i> Seksi Ekstensifikasi	78	22,94%

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.6 diketahui informasi bahwa responden sejumlah 69 orang pegawai dengan jabatan *Account Representative* atau sebesar 20,29% berada pada Seksi Waskon II. Kemudian responden sebanyak 99 orang atau sebesar 29,12% dari total responden menempati Seksi Waskon III. Berikutnya responden sebanyak 94 orang atau sebesar 27,65% berada pada Seksi Waskon IV, dan responden pegawai dengan jabatan *Account Representative* yang bertugas pada Seksi Ekstensifikasi berjumlah 78 orang, atau sebesar 22,94% dari total keseluruhan responden pada penelitian ini yang berjumlah 340 orang.

Pembagian divisi untuk pegawai dengan jabatan *Account Representative* pada seksi waskon II, III, dan IV umumnya didasarkan pada beberapa hal seperti wilayah kerja, kategori wajib pajak dan jenis usaha wajib pajak untuk wajib pajak dengan usia terdaftar diatas 2 tahun. Sedangkan untuk seksi ekstensifikasi khusus menangani wajib pajak baru dengan usia terdaftar 2 tahun sejak mulai terdaftar sebagai wajib pajak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebaran jawaban responden dapat dikatakan cukup merata dan mewakili tiap-tiap divisi kerja yang diharapkan dengan prosentase rata-rata berada di angka 20 persen.

5.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif menjelaskan penyajian sebuah data. Hasil analisis tersebut memberikan gambaran dan deskripsi mengenai bagaimana informasi yang dimiliki data tersebut. Statistik deskriptif mampu memberikan gambaran informasi yang bisa diperoleh dari data yang digunakan, serta memberikan karakteristik tentang data yang digunakan. Pada penelitian ini, variabel penelitian yang dideskripsikan adalah *transformational leadership* (TL), budaya organisasi (BO), kinerja karyawan (KK), dan *organizational citizenship behaviour* (OCB). Untuk lebih mempermudah upaya membuat deskripsi dari masing-masing variabel, dasar-dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dasar interpretasi skor yang dikemukakan oleh Sugiyono (2014) yang selengkapnya dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5.7 Interpretasi Rata-rata *Item* dalam Variabel Penelitian

Interval Rata-rata	Interpretasi
1.00 – 1.80	Sangat tidak baik
1.81 – 2.60	Tidak baik
2.61 – 3.40	Cukup
3.41 – 4.20	Baik
4.21 – 5.00	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2014)

5.2.1 Distribusi Frekuensi *Transformational Leadership*

Berdasarkan data yang terkumpul dari kuesioner yang disebarakan kepada responden, diperoleh informasi bahwa secara keseluruhan nilai rerata variabel *transformational leadership* (TL) sebesar 4,1939 dengan interpretasi baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sosok pimpinan pada instistusi DJP secara umum memiliki kemampuan yang cukup baik menurut pandangan responden. Karakter yang baik dan perhatian terhadap bawahan, memberikan pengaruh ideal dan motivasi, serta memberikan stimulan positif kepada bawahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya .

Indikator *idealized influenced* memperoleh tanggapan tertinggi dengan rerata sebesar 4,2735. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pada *transformational leadership*, sosok pimpinan memiliki penekanan tentang pentingnya memiliki rasa kolektif tentang misi dan mampu meyakinkan bawahan bahwa hambatan akan bisa diatasi. Pimpinan bertindak konsisten dan dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, dan menunjukkan etika dan moral yang baik dalam pandangan responden.

Selain *idealized influenced*, indikator *inspirational motivation* juga dinilai sangat baik oleh responden, hal ini ditunjukkan dengan nilai rerata sebesar 4,2118. DJP melalui sosok pimpinan selalu mengartikulasikan visi organisasi, berbicara optimis tentang masa depan dan antusias tentang apa yang harus dicapai kepada bawahan dengan melakukan *sharing moment* dan evaluasi pada saat *briefing* dalam bentuk kegiatan seperti doa pagi, apel pagi, *coffee morning* dan kegiatan sejenisnya.

Sementara itu, indikator *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* memiliki nilai rerata lebih rendah yaitu masing-masing sebesar 4,1461 dan 4,1441, namun keduanya masih termasuk dalam interpretasi baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan menunjukkan rangsangan upaya para

bawahan, dan memberikan contoh serta membina dan membantu bawahan untuk mengembangkan potensinya. Selengkapnya mengenai distribusi frekuensi untuk variabel *transformational leadership* dapat dilihat pada Lampiran 3.

5.2.2 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi

Berdasarkan data yang terkumpul dari kuesioner yang disebarakan kepada responden, diketahui informasi bahwa secara keseluruhan nilai rerata variabel Budaya Organisasi (BO) sebesar 4,2273 dengan interpretasi sangat baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi pada institusi DJP mampu memberikan identitas bagi para anggotanya, memiliki prinsip dan nilai-nilai bersama dalam meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi yang memperkuat standar perilaku dan mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak.

Indikator *aggressiveness* memperoleh tanggapan tertinggi dengan rerata sebesar 4,3618. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa institusi DJP mampu menghadirkan iklim organisasi yang agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya khususnya bagi pegawai dengan jabatan *Account Representative*. Organisasi mampu menciptakan Iklim bersaing yang positif yang memacu karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri.

Berikutnya indikator *innovation and risk taking* dan *people orientation* juga dinilai sangat baik oleh responden, masing-masing dengan nilai rerata 4,3108 dan 4,3069 yang juga masuk dalam kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi dalam hal ini institusi DJP mampu mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta menghargai tindakannya melalui peran para pimpinan sebagai penggerak. Selain itu organisasi juga memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi dalam hal ini

berupa perhatian kepada kebutuhan individu pegawai terkait kenyamanan dalam melaksanakan tugas yang ditunjukkan pada jawaban para responden.

Selanjutnya indikator *attention to detail*, *outcome orientation* dan *team orientation* memiliki rerata masing-masing sebesar 4,1765, 4,1882 dan 4,2500 juga masih dalam interpretasi baik. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan dan perhatian kepada rincian dalam melakukan pekerjaan, memberikan perhatian pada pencapaian target dalam bentuk dukungan fasilitas kerja, serta mendorong kegiatan pelaksanaan tugas diorganisasikan secara kolektif melalui kerja sama antar anggota organisasi yang didasari rasa percaya dan saling menghargai.

Sementara itu indikator *stability* memiliki nilai rerata terendah yaitu 3,9971. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi dimata responden masih belum menunjukkan secara jelas arah strategi untuk masa depan karir karyawan. Organisasi cenderung mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik daripada berorientasi perubahan dalam rangka proses pertumbuhan. Untuk menjadi organisasi professional yang lebih baik, orientasi seperti ini semestinya bisa dihilangkan. Selengkapnya mengenai distribusi frekuensi untuk variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Lampiran 4.

5.2.3 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang terkumpul dari kuesioner yang disebarakan kepada responden, diketahui informasi bahwa secara keseluruhan nilai rerata variabel Kinerja Karyawan (KK) sebesar 4,3086 dengan interpretasi sangat baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa para karyawan dalam hal ini diwakili pegawai DJP sebagai *Account Representative* telah menaruh kepercayaan yang telah diberikan oleh organisasi dengan ditunjukkan melalui kinerja yang cukup baik. Indikator *responsibility* mendapat rerata tertinggi yaitu sebesar 4,3833 dengan interpretasi

sangat baik. Nilai ini cukup tinggi bila dibandingkan dengan indikator yang lain, hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan merasa memiliki tanggung jawab atas tugas yang diamanahkan organisasi. Karyawan merasa perlu untuk memberikan perhatian penuh dan fokus untuk melaksanakan tugas yang kewenangannya telah diberikan oleh organisasi kepada mereka.

Selanjutnya indikator *discipline* dan *effectiveness and efficiency* juga menunjukkan nilai rerata yang cukup tinggi, yaitu masing-masing pada posisi 4,3608 dan 4,3049. Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai dengan jabatan *Account Representative* merasa bahwa dalam melaksanakan pekerjaan dan kewenangannya harus selalu patuh pada hukum dan peraturan yang berlaku. Pegawai bekerja sesuai arahan dan instruksi sebagai bentuk disiplin kerja. Selain itu pegawai juga memiliki keterampilan teknis untuk melakukan pekerjaan dengan teliti dan akurat dalam menjaga efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas.

Sementara itu indikator *initiative* mendapat rerata lebih rendah yaitu sebesar 4,1853 namun masih masuk dalam rentang interpretasi baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan jabatan *Account Representative* menunjukkan sikap inisiatif yang berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sikap inisiatif pegawai seperti ini sebaiknya dijaga dengan perhatian dan tanggapan positif dari pimpinan maupun organisasi. Selengkapnya mengenai distribusi frekuensi untuk variabel kinerja karyawan (KK) dapat dilihat pada Lampiran 5.

5.2.4 Distribusi Frekuensi *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan data yang terkumpul dari kuesioner yang disebarkan kepada responden, diketahui informasi bahwa indikator dengan rerata tertinggi sebesar 4,4049 adalah *altruism*. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat perilaku karyawan

DJP yang diwakili oleh jawaban responden dalam menolong rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan dalam tugas organisasi dan masalah pribadi cukup tinggi. Perilaku tersebut menunjukkan bahwa karyawan memberi pertolongan bukan karena kewajiban tetapi melakukannya secara sukarela.

Selanjutnya indikator yang juga memberikan interpretasi baik yaitu *conscientiousness*, *courtesy*, dan *civic virtue*, dengan nilai rerata masing-masing sebesar 4,3784, 4,2176 dan 4,2431. Nilai tersebut menggambarkan bahwa perilaku pegawai DJP ditunjukkan dengan kesungguhan dalam bekerja, dimana karyawan bekerja melebihi deskripsi kerja yang telah ditetapkan dan diharapkan organisasi. Para karyawan menjaga hubungan baik dan menghindari konflik interpersonal dengan menunjukkan sikap menghargai dan memperhatikan orang lain. Karyawan juga menunjukkan sikap partisipatif dan peduli terhadap kemajuan serta keberhasilan organisasi.

Sementara itu indikator *sportmanship* memiliki rerata lebih rendah yaitu sebesar 4,1176, namun masih dalam rentang interpretasi baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai DJP dengan jabatan *Account Representative* menunjukkan perilaku karyawan yang memiliki toleransi tinggi. Pegawai menunjukkan perilaku kesediaan untuk dapat mentolerir kondisi yang kurang menguntungkan tanpa mengeluh. Hal ini menunjukkan perilaku karyawan yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerjanya. Selengkapnya mengenai distribusi frekuensi untuk variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat dilihat pada Lampiran 6, dan selengkapnya mengenai *statistic descriptive and frequency* dapat dilihat pada Lampiran 10.

5.3 Hasil Analisis Data

Penelitian menggunakan analisis data dan interpretasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam tujuannya untuk mengungkap fenomena

sosial tertentu. Analisis data berhubungan dengan proses penyederhanaan data supaya lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode untuk menganalisis data harus disesuaikan dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. *Structural Equation Modelling* (SEM) dari software statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis, karena SEM merupakan sekumpulan teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan melalui pengembangan teori dan pengembangan model dengan diagram jalur. Model rumit merupakan sebuah model simultan yang terbentuk dari variabel dependen lebih dari satu yang diperjelas oleh satu atau beberapa variabel independen serta ketika sebuah variabel dependen berperan sebagai variabel independen secara bersamaan bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand, 2006).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- a. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- b. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel *transformational leadership*, budaya organisasi, *organizational citizenship behaviour* dan kinerja karyawan saling mempengaruhi.

5.3.1 Pengembangan Model Teoritis

Langkah untuk mengembangkan model teoritis (*theoretical model*) dilakukan dengan rangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka untuk mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui pengolahan data empirik.

5.3.2 Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model teoritis yang telah dibangun pada tahap awal kemudian digambarkan dalam sebuah diagram alur (*path diagram*), untuk lebih memudahkan dalam melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Hubungan antar konstruk dalam diagram alur akan digambarkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

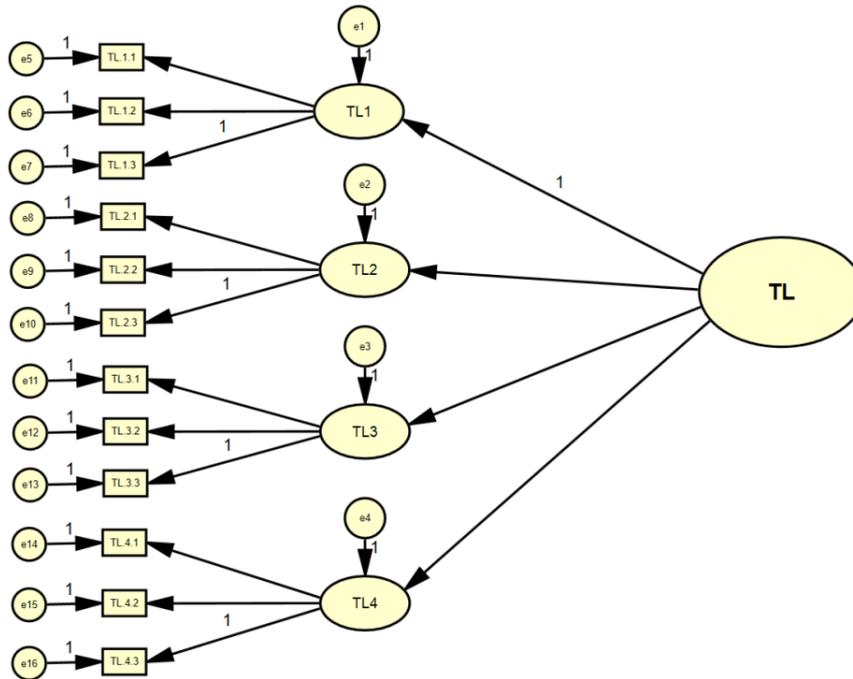
Konstruk dalam sebuah diagram alur yang dibangun, dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), dikenal juga sebagai *independent variables* merupakan sebuah konstruk yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen merupakan variabel yang menunjuk variabel lain yang digambarkan dengan garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen (*endogenous constructs*), merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa variabel lain. Konstruk endogen dapat digunakan untuk memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lain, konstruk eksogen memiliki hubungan kausal hanya dengan konstruk endogen.

Spesifikasi model pengukuran untuk masing-masing konstruk (variabel) yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan dalam diagram sebagai berikut :

5.3.2.1 Konstruk *Transformational Leadership* (TL)

Diagram alur yang merupakan pengembangan dari variabel *transformational leadership* berdasarkan teori Bernard M. Bass yang diadaptasi kembali oleh Helmiatin (2014) digambarkan sebagai berikut :



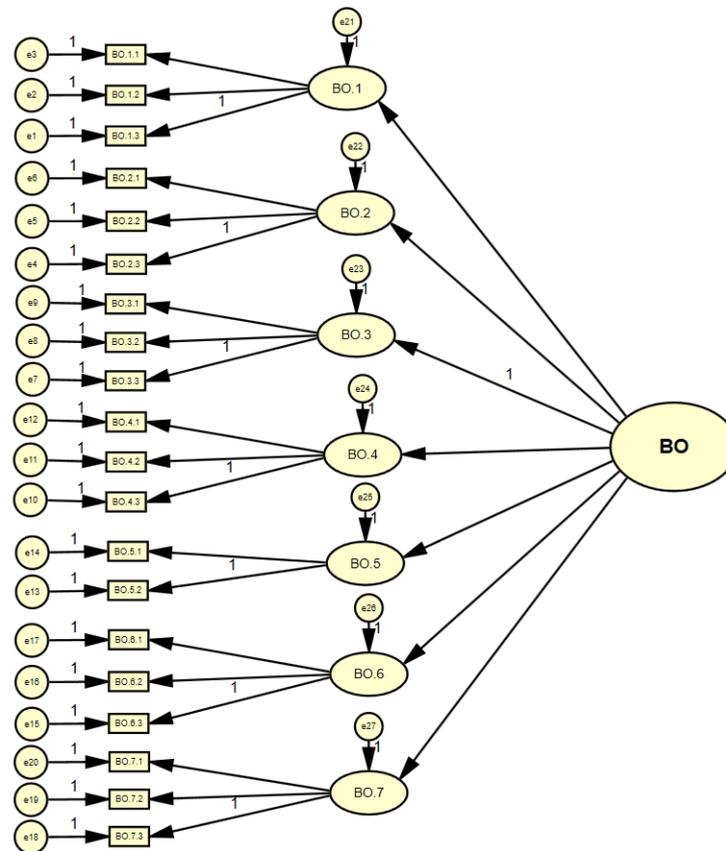
Gambar 5.1 Konstruk *Transformational Leadership* (TL)

Sumber : Helmiatin (2014) berdasarkan teori Bernard M. Bass

Gambar 5.1 diatas menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership* dijabarkan melalui 4 indikator berdasarkan karakteristik perilaku kepemimpinan transformasional yang juga dikenal dengan *The 4-I's of Transformational Leadership* yaitu *Idealized Influence* yang diberikan label TL1, *Inspirational Motivation* dengan label TL2, *Intellectual Stimulation* dengan label TL3, dan *Individualized Consideration* dengan label TL4. Keempat indikator tersebut kemudian dihubungkan dengan masing-masing 3 *item* pertanyaan sebagai penjelas yang dalam gambar diberikan label TL 1.1 sampai dengan TL 4.3. Sedangkan untuk faktor kesalahan (*error*) pada tiap-tiap *item* diberikan label e1 sampai dengan e16.

5.3.2.2 Konstruk Budaya Organisasi (BO)

Diagram alur pengembangan variabel budaya organisasi berdasarkan teori Robbins (2017) digambarkan sebagai berikut :



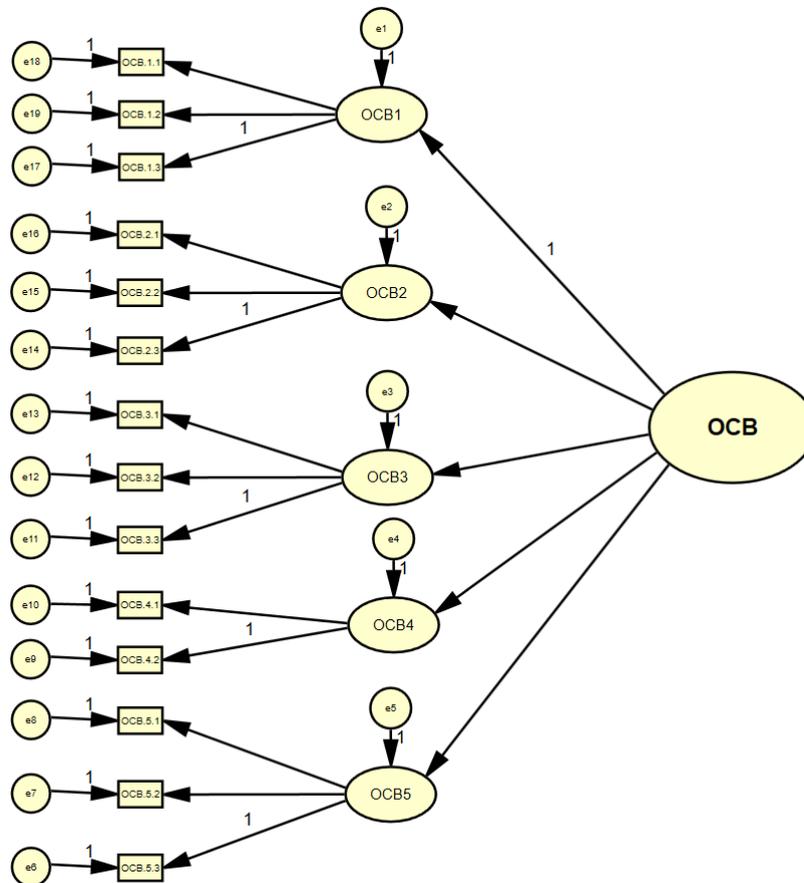
Gambar 5.2 Konstruk Budaya Organisasi (BO)

Sumber: Robbins (2017)

Gambar 5.2 diatas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dijabarkan melalui 7 indikator berdasarkan karakteristik budaya organisasi yaitu *Innovation and Risk Taking* dengan label BO1, *Attention to Detail* dengan label BO2, *Outcome Orientation* dengan label BO3, *People Orientation* dengan label BO4, *Team Orientation* dengan label BO5, *Aggressiveness* dengan label BO6, dan *Stability* dengan label BO7. Ketujuh indikator tersebut kemudian dihubungkan dengan masing-masing 3 *item* pertanyaan sebagai penjelas yang dalam gambar diberikan label BO 1.1 sampai dengan BO 7.3. Sedangkan untuk faktor kesalahan (*error*) pada tiap-tiap *item* diberikan label e1 sampai dengan e27.

5.3.2.3 Konstruk *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Diagram alur pengembangan variabel *organizational citizenship behaviour* berdasarkan teori Organ *et al.*, (1988) digambarkan sebagai berikut :



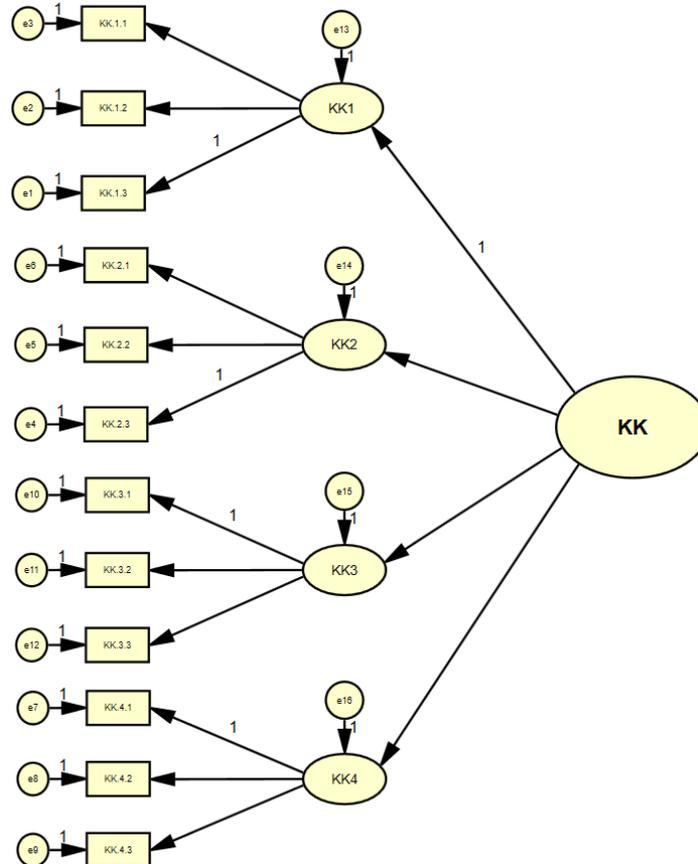
Gambar 5.3 Konstruk *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Sumber: Organ *et al.*, (1988)

Gambar 5.3 diatas menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behaviour* dijabarkan melalui 5 indikator yaitu *Altruism* dengan label OCB1, *Conscientiousness* dengan label OCB2, *Sportmanship* dengan label OCB3, *Courtesy* dengan label OCB4, dan *Civic Virtue* dengan label OCB5. Kelima indikator tersebut kemudian dihubungkan dengan masing-masing 3 *item* pertanyaan sebagai penjabar yang dalam gambar diberikan label OCB 1.1 sampai dengan OCB 5.3. Sedangkan untuk faktor kesalahan (*error*) pada tiap-tiap *item* diberikan label e1 sampai dengan e19.

5.3.2.4 Konstruk Kinerja Karyawan (KK)

Diagram alur sebagai pengembangan dari variabel kinerja karyawan berdasarkan teori yang dikembangkan Chester I. Barnard dan diadaptasi kembali oleh Prawirosentono (2008) digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5.4 Konstruk Kinerja Karyawan (KK)

Sumber: Prawirosentono (2008), berdasarkan teori Chester I. Barnard

Gambar 5.4 diatas menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dijabarkan melalui 4 indikator yaitu *Effectiveness and Efficiency* dengan label KK1, *Responsibility* dengan label KK2, *Discipline* dengan label KK3, dan *Initiative* dengan label KK4. Keempat indikator tersebut kemudian dihubungkan dengan masing-masing 3 *item* pertanyaan sebagai penjelas yang dalam gambar diberikan label KK 1.1 sampai dengan KK 4.3. Sedangkan untuk faktor kesalahan (*error*) pada tiap-tiap *item* diberikan label e1 sampai dengan e16.

5.4 Uji Kualitas Instrumen

5.4.1 Uji Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas instrumen penelitian digunakan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur yang dipakai dapat mengukur apa yang diinginkan. Uji validitas bertujuan untuk menilai apakah seperangkat alat ukur sudah tepat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas instrumen ini dilakukan pada 36 responden sebagai sampel awal (lampiran 8). Rangkuman hasil uji validitas instrumen penelitian disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.8 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Item	r hitung	r tabel	Item	r hitung	r tabel	Item	r hitung	r tabel
1	0,784	0.3291	21	0,613	0.3291	41	0,735	0.3291
2	0,589	0.3291	22	0,783	0.3291	42	0,600	0.3291
3	0,729	0.3291	23	0,585	0.3291	43	0,509	0.3291
4	0,661	0.3291	24	0,624	0.3291	44	0,598	0.3291
5	0,791	0.3291	25	0,354	0.3291	45	0,559	0.3291
6	0,732	0.3291	26	0,2988	0.3291	46	0,512	0.3291
7	0,807	0.3291	27	0,435	0.3291	47	0,446	0.3291
8	0,423	0.3291	28	0,732	0.3291	48	0,406	0.3291
9	0,713	0.3291	29	0,616	0.3291	49	0,577	0.3291
10	0,784	0.3291	30	0,520	0.3291	50	0,457	0.3291
11	0,584	0.3291	31	0,818	0.3291	51	0,569	0.3291
12	0,743	0.3291	32	0,751	0.3291	52	0,433	0.3291
13	0,764	0.3291	33	0,666	0.3291	53	0,565	0.3291
14	0,697	0.3291	34	0,434	0.3291	54	0,494	0.3291
15	0,558	0.3291	35	0,366	0.3291	55	0,2766	0.3291
16	0,404	0.3291	36	0,580	0.3291	56	0,514	0.3291
17	0,662	0.3291	37	0,501	0.3291	57	0,708	0.3291
18	0,856	0.3291	38	0,498	0.3291	58	0,711	0.3291
19	0,619	0.3291	39	0,458	0.3291	59	0,667	0.3291
20	0,570	0.3291	40	0,753	0.3291	60	0,676	0.3291

Berdasarkan tabel 5.8 di atas, diketahui informasi bahwa pada *item* pertanyaan nomor 26 dan nomor 55 memiliki nilai r hitung (korelasi) kurang dari nilai r tabel, artinya *item* pertanyaan pada nomor tersebut tidak valid, sehingga dalam proses selanjutnya harus dilakukan *drop* dari daftar *item* pertanyaan keseluruhan, sehingga N *item* dari semula 60 kini menjadi 58.

5.4.2 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji reliabilitas instrumen menunjukkan ketelitian dan ketepatan teknik pengukuran. Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan dalam penelitian. Untuk menguji tingkat reliabilitas dalam penelitian ini digunakan rumus *alpha* karena data yang akan diukur berupa data dengan skala *likert*. Rangkuman hasil uji reliabilitas disajikan dalam tabel sebagai berikut (selengkapnya pada lampiran 9) :

Tabel 5.9 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,970	58

Berdasarkan tabel 5.9 di atas diketahui informasi bahwa, sebagai hasil dari uji reliabilitas terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.970 pada *N of items* 58. Nilai tersebut lebih dari nilai taraf signifikansi (0,05) sehingga dikatakan bahwa instrumen penelitian (kuisisioner) memenuhi syarat reliabilitas. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,970 juga menunjukkan bahwa nilai tersebut berada pada rentang nilai korelasi yang sangat tinggi / sangat andal (Arikunto, 2010) sebagaimana telah dijelaskan pada Bab IV.

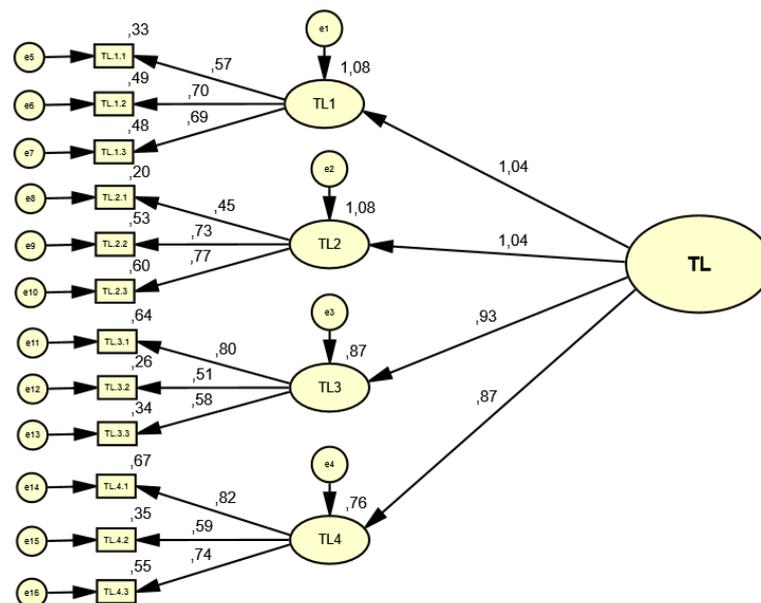
5.5 Hasil Analisis

5.5.1 Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Konstruk yang digunakan dalam penelitian ini merupakan konstruk dengan multidimensi yang terdiri dari dua jenjang yaitu konstruk *first order* dan konstruk *second order*. Variabel utama dalam pengamatan adalah *second order*. Sedangkan konstruk *first order* merupakan variabel penegas dari konstruk *second order*. Pada penelitian ini konstruk *second order* meliputi *Transformational Leadership*, *Budaya Organisasi*, *Organizational citizenship behaviour*, dan *Kinerja Karyawan* yang kemudian akan dipertegas oleh beberapa konstruk *first order*. Sedangkan konstruk *first order* akan dipertegas dengan beberapa indikator. Setelah model dibentuk dengan menggunakan AMOS, dilakukan pengujian kelayakan model untuk masing-masing konstruk dengan menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

5.5.1.1 Variabel *Transformational Leadership*

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel *transformational leadership* disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.5 Hasil CFA variabel *Transformational Leadership*

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* untuk variabel *transformational leadership* disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.10 Kelayakan Model variabel *Transformational Leadership*

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
<i>Chi-Square</i>	67,50 (df = 50; sig.5%)	129,3	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,068	<i>good fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,940	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,906	<i>good fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,938	<i>good fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,953	<i>good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,926	<i>good fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,953	<i>good fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,702	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.11 *Standardized Regression Weights* (TL)

Keterangan	<i>Estimate</i>
TL2 <--- TL	1,040
TL3 <--- TL	,935
TL4 <--- TL	,872
TL1 <--- TL	1,040
TL.1.3 <--- TL1	,693
TL.1.2 <--- TL1	,697
TL.1.1 <--- TL1	,571
TL.2.3 <--- TL2	,773
TL.2.2 <--- TL2	,726
TL.2.1 <--- TL2	,453
TL.3.3 <--- TL3	,580
TL.3.2 <--- TL3	,513
TL.3.1 <--- TL3	,800
TL.4.3 <--- TL4	,741
TL.4.2 <--- TL4	,595
TL.4.1 <--- TL4	,816

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan gambar 5.5 diketahui informasi bobot faktor yang menjelaskan konstruk laten pada model. Detail bobot faktor (*loading factor*) dijelaskan pada tabel 5.11. Bobot faktor sebesar 0,50 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk (Hair *et al*, 2010; Ghozali,

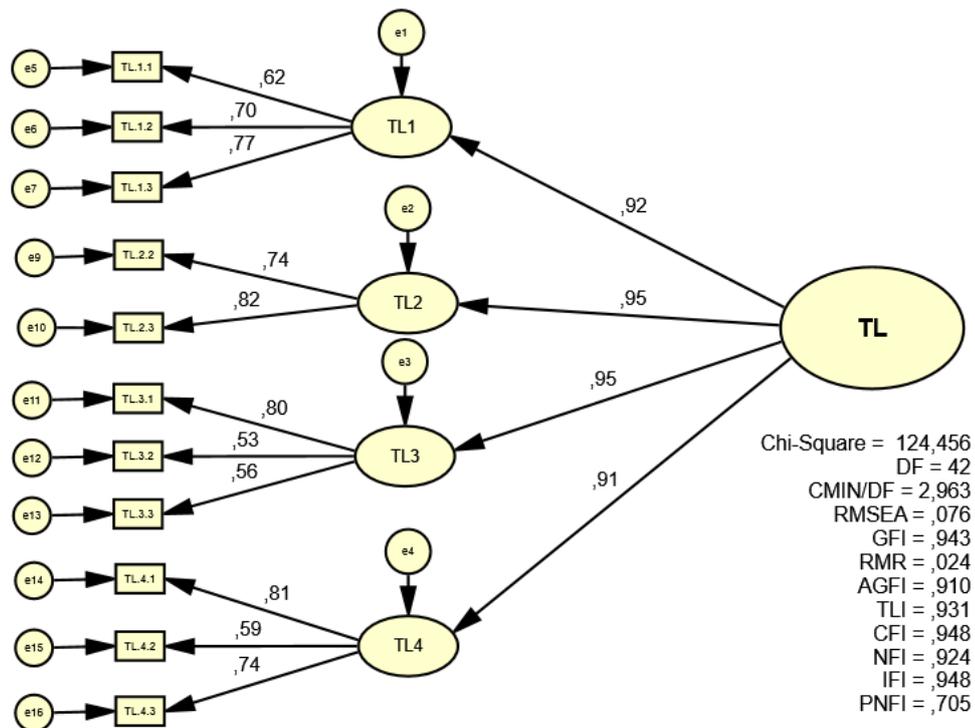
2008). Sesuai tabel 5.11 diatas diketahui bahwa masih terdapat indikator yg memiliki nilai *loading factor* rendah ($<0,50$) yaitu TL.2.1 sebagai penjelas konstruk TL.2 dengan nilai 0,453 maka indikator tersebut harus di *drop* dan dilakukan re-estimasi dengan tujuan memperoleh kelayakan model.

Hasil uji kelayakan model variabel *transformational leadership* ditunjukkan pada tabel 5.10. Berdasarkan tabel tersebut diketahui informasi bahwa untuk *Chi-Square* belum menunjukkan hasil yang *fit*. Hooper *et al* (2008) dalam papernya yang berjudul "*Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model fit*" menjelaskan bahwa nilai *Chi-Square* adalah ukuran tradisional untuk mengevaluasi kesesuaian model keseluruhan dan menilai besarnya perbedaan antara sampel dan matriks kovarian yang dimodelkan (Hu dan Bentler, 1999). *Model fit* yang baik akan memberikan hasil yang tidak signifikan pada ambang 0,05 (Barrett, 2007), sehingga statistik *Chi-Square* sering disebut sebagai '*badness of fit*' (Kline, 2005) atau '*lack of fit*' (Mulaik *et al*, 1989). Sementara uji *Chi-Square* mempertahankan popularitasnya sebagai statistik yang sesuai, ada sejumlah batasan yang kurang sesuai dalam penggunaannya yaitu :

1. Uji *Chi-Square* mengasumsikan normalitas multivariat dan penyimpangan dari normalitas dapat mengakibatkan penolakan model bahkan ketika model telah ditentukan dengan benar (McIntosh, 2006).
2. Statistik *Chi-Square* pada dasarnya adalah tes signifikansi statistik yang sensitif terhadap ukuran sampel, yang berarti bahwa statistik *Chi-Square* hampir selalu menolak model ketika sampel besar digunakan (Bentler dan Bonnet, 1980; Jöreskog dan Sörbom, 1993). Di sisi lain, di mana sampel kecil digunakan, statistik *Chi-Square* tidak memiliki kekuatan dan karena ini mungkin tidak dapat membedakan antara model yang baik dan model yang buruk (Kenny dan McCoach, 2003).

Karena keterbatasan uji model *Chi-Square* tersebut, dalam penelitian ini penulis memilih menggunakan parameter alternatif sebagai tolok ukur *model fit* sebagai dasar pengambilan keputusan selain *Chi-Square*, yaitu dengan menggabungkan beberapa parameter *fit* dari kategori *Absolut Fit Measures* (GFI; RMSEA; RMR), *Incremental Fit Measures* (TLI; NFI; AGFI; IFI; CFI), dan *Parsimonious Fit Measures* (PNFI) secara bersama-sama, namun dengan tetap menyajikan nilai hasil uji *Chi-Square* dalam tabel hasil uji.

Hasil *confirmatory factor analysis* variabel *transformational leadership* setelah dilakukan re-estimasi disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.6 Hasil Re-estimasi Variabel *Transformational Leadership*

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* setelah dilakukan re-estimasi untuk variabel *transformational leadership* disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.12 Hasil Re-estimasi Kelayakan Model (TL)

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	58,12 (df = 42; sig.5%)	124,456	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,076	<i>good fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,943	<i>good fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,024	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,910	<i>good fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,931	<i>good fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,948	<i>good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,924	<i>good fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,948	<i>good fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,705	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.13 *Standardized Regression Weights (TL) Re-Estimate*

Keterangan	Estimate
TL2 <--- TL	,945
TL3 <--- TL	,955
TL4 <--- TL	,905
TL1 <--- TL	,924
TL.1.3 <--- TL1	,766
TL.1.2 <--- TL1	,697
TL.1.1 <--- TL1	,619
TL.2.3 <--- TL2	,818
TL.2.2 <--- TL2	,736
TL.3.3 <--- TL3	,565
TL.3.2 <--- TL3	,526
TL.3.1 <--- TL3	,801
TL.4.3 <--- TL4	,744
TL.4.2 <--- TL4	,594
TL.4.1 <--- TL4	,815

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.12 dan 5.13 di atas, diketahui informasi bahwa model telah memenuhi kriteria kelayakan model dan *loading factor* telah sesuai dengan standar yang disyaratkan (>0,50).

5.5.1.2 Variabel Budaya Organisasi

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel budaya organisasi disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.7 Hasil CFA variabel Budaya Organisasi

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* untuk variabel budaya organisasi disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.14 Kelayakan Model variabel Budaya Organisasi

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	193,79 (df = 163; sig.5%)	562,7	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,085	<i>poor fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,850	<i>marginal fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,034	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,807	<i>marginal fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,807	<i>marginal fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,835	<i>marginal fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,784	<i>poor fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,836	<i>marginal fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,673	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

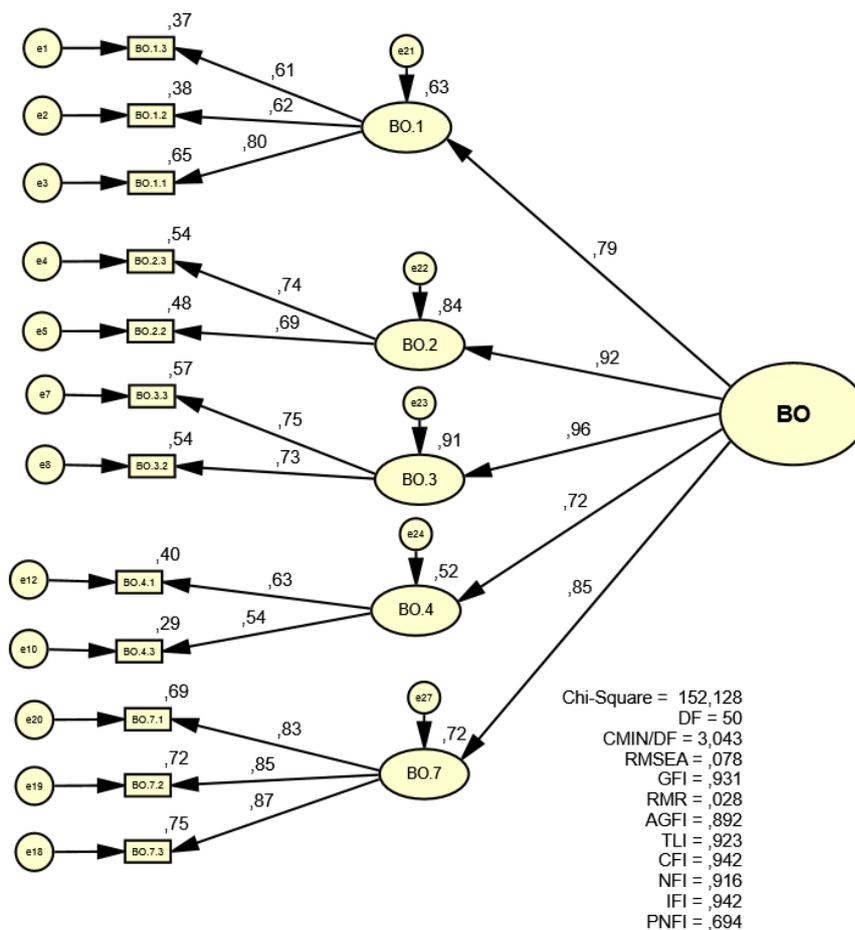
Tabel 5.15 Standardized Regression Weights (BO)

Keterangan	Estimate
BO.1 <--- BO	,837
BO.2 <--- BO	1,030
BO.4 <--- BO	,772
BO.5 <--- BO	,641
BO.6 <--- BO	,432
BO.7 <--- BO	,815
BO.3 <--- BO	,919
BO.1.3 <--- BO.1	,619
BO.1.2 <--- BO.1	,631
BO.1.1 <--- BO.1	,783
BO.2.3 <--- BO.2	,694
BO.2.2 <--- BO.2	,645
BO.2.1 <--- BO.2	,389
BO.3.3 <--- BO.3	,747
BO.3.2 <--- BO.3	,728
BO.3.1 <--- BO.3	,266
BO.4.3 <--- BO.4	,558
BO.4.2 <--- BO.4	,440
BO.4.1 <--- BO.4	,619
BO.5.2 <--- BO.5	,716
BO.5.1 <--- BO.5	,492
BO.6.3 <--- BO.6	,684
BO.6.2 <--- BO.6	,569
BO.6.1 <--- BO.6	,495
BO.7.3 <--- BO.7	,862
BO.7.2 <--- BO.7	,848
BO.7.1 <--- BO.7	,830

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan gambar 5.7 diketahui informasi bobot faktor yang menjelaskan konstruk laten dalam model. Sesuai gambar 5.7 yang dijelaskan dalam tabel 5.15 dapat diketahui bahwa masih terdapat indikator yg memiliki nilai *loading factor* rendah ($<0,50$) yaitu BO.2.1; BO.3.1; BO.4.2; BO.5.1; BO.6.1; BO.6 dengan nilai masing-masing 0,389; 0,266; 0,440; 0,492; 0,495; dan 0,432, maka indikator tersebut harus di *drop* dan dilakukan re-estimasi dengan mempertimbangkan *modification indices* pada SEM dengan tujuan memperoleh kelayakan model. Berdasarkan tabel 5.14 kelayakan model variabel budaya organisasi juga belum tercapai.

Hasil *confirmatory factor analysis* variabel budaya organisasi setelah dilakukan re-estimasi disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.8 Hasil Re-estimasi variabel Budaya Organisasi
Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* setelah dilakukan re-estimasi untuk variabel budaya organisasi disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.16 Hasil Re-estimasi Kelayakan Model (BO)

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	67,50 (df = 50; sig.5%)	152,128	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,078	<i>good fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,931	<i>good fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,028	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,892	<i>marginal fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,923	<i>good fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,942	<i>good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,916	<i>good fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,942	<i>good fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,694	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.17 Standardized Regression Weights (BO) Re-Estimates

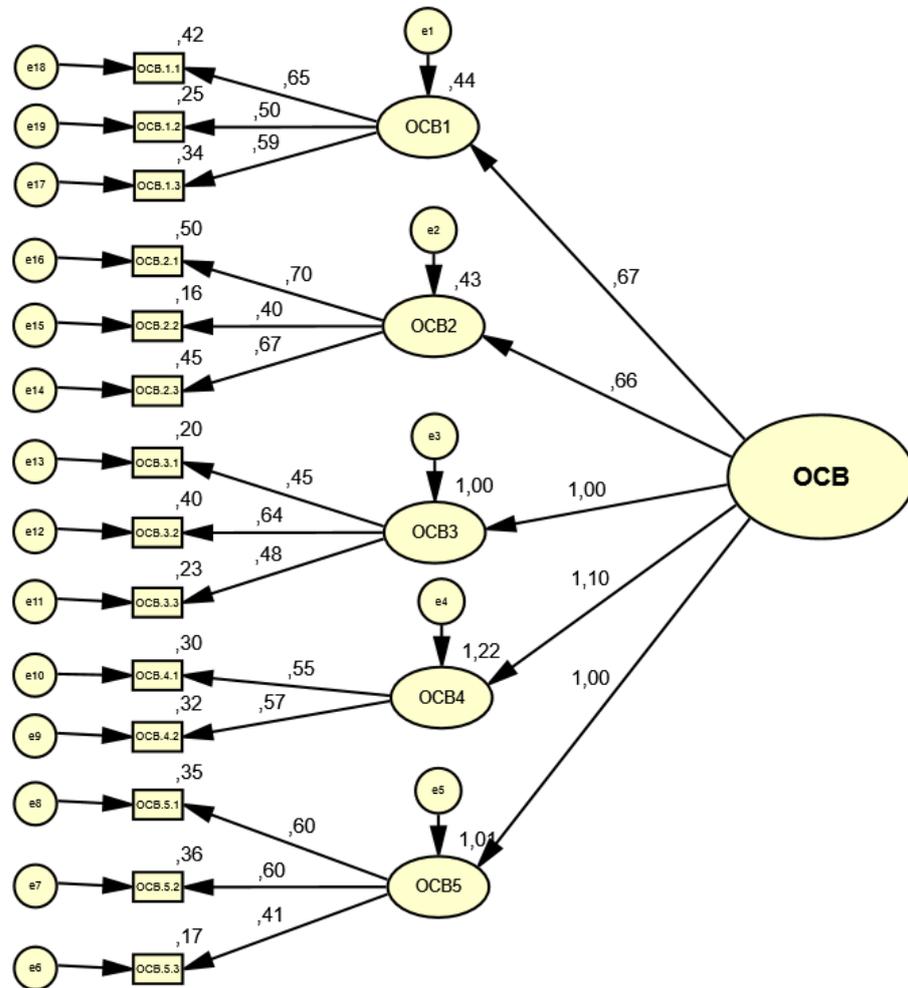
Keterangan	Estimate
BO.1 <--- BO	,793
BO.2 <--- BO	,919
BO.4 <--- BO	,720
BO.7 <--- BO	,849
BO.3 <--- BO	,956
BO.1.3 <--- BO.1	,610
BO.1.2 <--- BO.1	,617
BO.1.1 <--- BO.1	,804
BO.2.3 <--- BO.2	,737
BO.2.2 <--- BO.2	,691
BO.3.3 <--- BO.3	,754
BO.3.2 <--- BO.3	,733
BO.4.3 <--- BO.4	,541
BO.4.1 <--- BO.4	,632
BO.7.3 <--- BO.7	,866
BO.7.2 <--- BO.7	,846
BO.7.1 <--- BO.7	,828

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.16 dan 5.17 di atas, diketahui informasi bahwa model yang dibentuk telah memenuhi kriteria kelayakan model dan nilai *loading factor* tiap indikator telah sesuai dengan standar yang disyaratkan (>0,50).

5.5.1.3 Variabel *Organizational citizenship behaviour (OCB)*

Hasil *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* variabel *organizational citizenship behaviour (OCB)* disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.9 Hasil CFA variabel OCB

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* untuk variabel *organizational citizenship behaviour (OCB)* disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.18 Kelayakan Model variabel OCB

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	92,80 (df = 72; sig.5%)	281,39	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,093	<i>poor fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,889	<i>marginal fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,032	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,838	<i>marginal fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,756	<i>poor fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,807	<i>marginal fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,761	<i>poor fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,811	<i>marginal fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,602	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.19 *Standardized Regression Weights* (OCB)

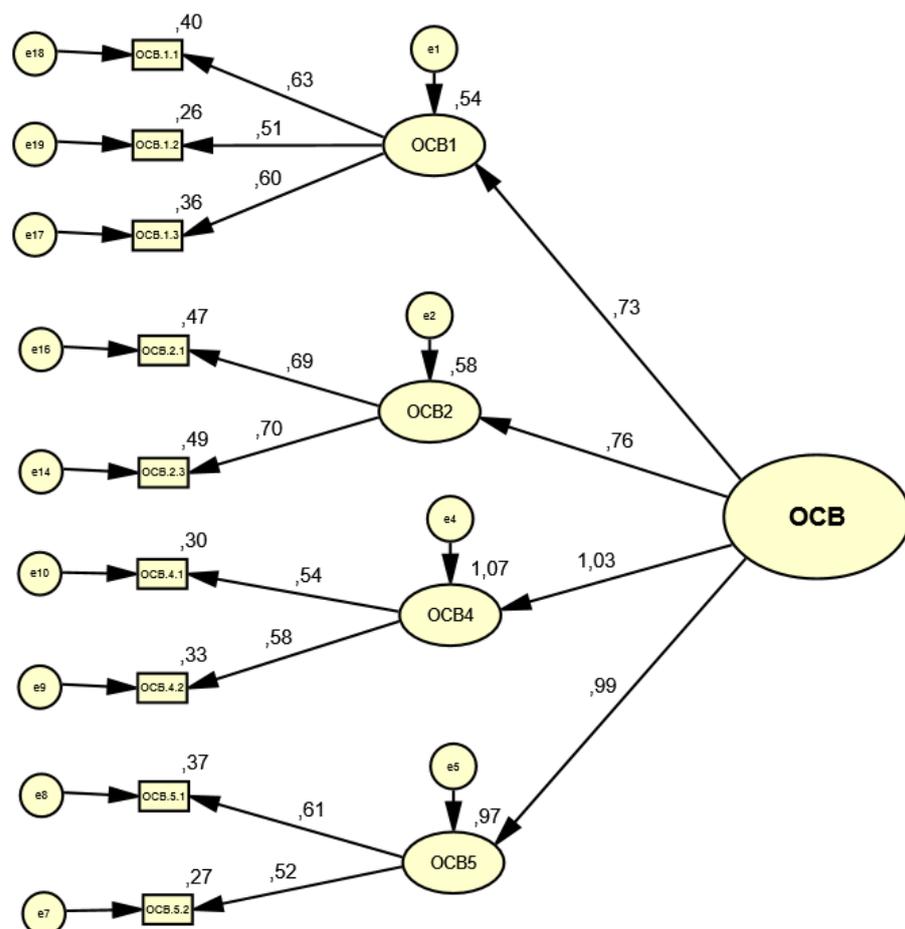
Keterangan	Estimate
OCB1 <--- OCB	,666
OCB2 <--- OCB	,655
OCB3 <--- OCB	1,002
OCB4 <--- OCB	1,103
OCB5 <--- OCB	1,004
OCB.1.3 <--- OCB1	,586
OCB.1.2 <--- OCB1	,500
OCB.1.1 <--- OCB1	,649
OCB.2.3 <--- OCB2	,674
OCB.2.2 <--- OCB2	,405
OCB.2.1 <--- OCB2	,705
OCB.3.3 <--- OCB3	,476
OCB.3.2 <--- OCB3	,636
OCB.3.1 <--- OCB3	,451
OCB.4.2 <--- OCB4	,570
OCB.4.1 <--- OCB4	,550
OCB.5.3 <--- OCB5	,413
OCB.5.2 <--- OCB5	,602
OCB.5.1 <--- OCB5	,595

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan gambar 5.9 diketahui informasi bobot faktor yang menjelaskan konstruk laten pada model. Sesuai gambar 5.9 diatas yang dijelaskan pada tabel 5.19, dapat dilihat bahwa masih terdapat indikator yg memiliki nilai *loading factor* rendah (<0,50) yaitu OCB.2.2; OCB.3.1; OCB.3.3; OCB.5.3 dengan

nilai masing-masing 0,405; 0,451; 0,476; dan 0,413 maka indikator tersebut harus di *drop* dan dilakukan re-estimasi dengan mempertimbangkan *modification indices* pada SEM dengan tujuan memperoleh kelayakan model. Proses re-estimasi berikutnya menghapus variabel OCB.3, dikarenakan dari 3 indikator yang ada, 2 diantaranya memiliki bobot kurang dari 0,50, yaitu OCB.3.1 dan OCB.3.3. OCB.3 dihapus karena dalam AMOS syarat minimal jumlah indikator setiap variabel adalah dua indikator. Hasil uji kelayakan model yang dijelaskan pada tabel 5.18 juga menunjukkan hasil yang belum *fit*.

Hasil *confirmatory factor analysis* variabel *organizational citizenship behaviour* setelah dilakukan re-estimasi disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.10 Hasil Re-estimasi pertama variabel OCB

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* setelah dilakukan re-estimasi untuk variabel OCB disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.20 Hasil Re-estimasi Kelayakan Model

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	35,17 (df = 23; sig.5%)	117,443	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,110	<i>poor fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,925	<i>good fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,028	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,854	<i>marginal fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,764	<i>poor fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,850	<i>marginal fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,823	<i>marginal fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,853	<i>marginal fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,526	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.21 *Standardized Regression Weights (OCB) Re-Estimate*

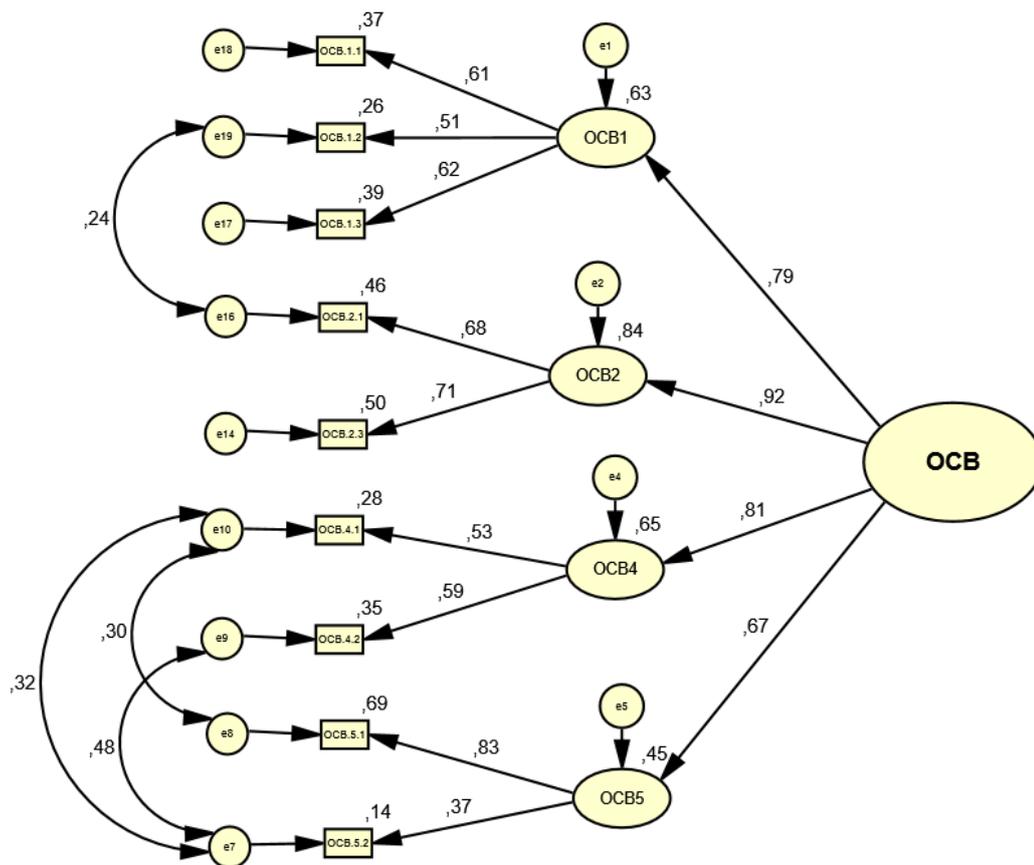
Keterangan	Estimate
OCB1 <--- OCB	,732
OCB2 <--- OCB	,764
OCB4 <--- OCB	1,034
OCB5 <--- OCB	,987
OCB.1.3 <--- OCB1	,596
OCB.1.2 <--- OCB1	,511
OCB.1.1 <--- OCB1	,630
OCB.2.3 <--- OCB2	,700
OCB.2.1 <--- OCB2	,688
OCB.4.2 <--- OCB4	,575
OCB.4.1 <--- OCB4	,545
OCB.5.2 <--- OCB5	,516
OCB.5.1 <--- OCB5	,608

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan gambar 5.10 yang dipertegas pada tabel 5.21 diketahui informasi bahwa dalam model yang dibentuk, seluruh indikator telah memenuhi ketentuan batas bobot faktor dengan nilai diatas 0,50, namun hasil indeks kelayakan model yang disajikan dalam tabel 5.20 menunjukkan bahwa model belum sepenuhnya *fit*, dari 10 parameter indeks kelayakan model, hanya 3

parameter yang menunjukkan hasil *good fit* (GFI; RMR; PNFI), 3 parameter menunjukkan *poor fit* (Chi-Square; RMSEA; TLI) dan 4 parameter menunjukkan *marginal fit* (AGFI; CFI; NFI; IFI). Dikarenakan model tidak *fit* dengan data, maka modifikasi model kembali dilakukan untuk memenuhi tujuan penelitian. Modifikasi model yang dilakukan dalam bentuk penambahan koneksi antar variabel *error* sesuai dengan *output* dalam *modification indices* yang disyaratkan oleh AMOS. AMOS memberikan *output modification indices* salah satunya berupa penambahan korelasi error yang berbeda-beda sesuai dengan hasil *calculate estimate* terhadap data dalam tiap-tiap model yang dibentuk. Menurut Rozeboom (1966) yang dikemukakan kembali oleh Kano & Azuma (2005), korelasi antar variabel *error* (*unique factor covariance*) akan selalu ada saat beberapa instrumen pertanyaan disampaikan dalam satu waktu, yaitu kesalahan pada satu *item* pertanyaan akan berpengaruh positif pada kesalahan *item* yang lain. Penambahan korelasi antar variabel *error* ini dilakukan secara berkelanjutan hingga akhirnya model dinyatakan *fit*.

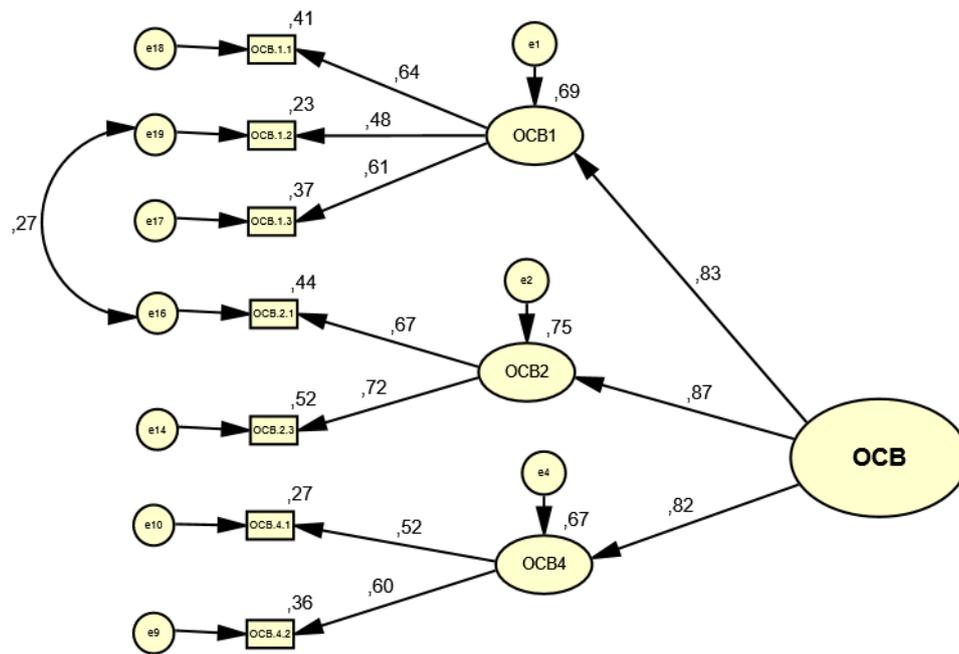
Hasil *confirmatory factor analysis* variabel *organizational citizenship behaviour* setelah dilakukan re-estimasi pasca dilakukan modifikasi model disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.11 Hasil Re-estimasi kedua variabel OCB

Sumber: Data primer diolah

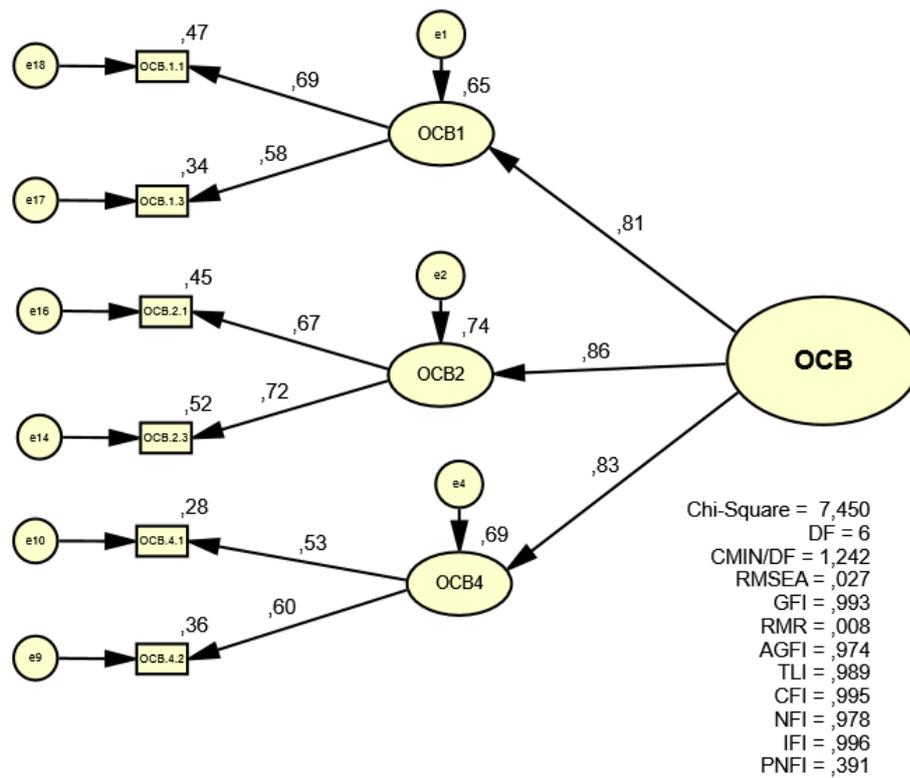
Berdasarkan gambar 5.11 diatas, diketahui informasi bahwa masih terdapat bobot faktor dibawah 0,50 pada indikator OCB.5.2 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,37, hal ini menjadikan perlu untuk dilakukan re-estimasi ulang dengan melakukan *drop* indikator OCB.5.2 dan menghapus variabel OCB.5 dikarenakan hanya memiliki satu indikator dalam satu variabel. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan estimasi ulang uji *confirmatory factor analysis* variabel OCB. Hasil re-estimasi model setelah dilakukan penghapusan variabel disajikan dalam gambar berikut :



Gambar 5.12 Hasil Re-estimasi ketiga variabel OCB

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan gambar 5.12 diketahui informasi bahwa setelah kembali dilakukan re-estimasi, masih terdapat bobot faktor dibawah 0,50 yaitu pada indikator OCB.1.2 dengan nilai *loading* sebesar 0,48. Untuk mencapai tingkat kelayakan model yang *fit* perlu kemudian ditindaklanjuti kembali dengan melakukan re-estimasi ulang model dengan menghapus indikator OCB.1.2. Hasil re-estimasi model setelah dilakukan penghapusan indikator disajikan dalam gambar berikut ini :



Gambar 5.13 Hasil Re-estimasi keempat variabel OCB

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* setelah dilakukan re-estimasi keempat pasca modifikasi model untuk variabel OCB disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.22 Hasil Re-estimasi keempat kelayakan model OCB

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	<12,59 (df = 6; sig.5%)	7,450	<i>good fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,027	<i>good fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,993	<i>good fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,008	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,974	<i>good fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,989	<i>good fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,995	<i>good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,978	<i>good fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,996	<i>good fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,391	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.23 *Standardized Regression Weights (OCB) Re-Estimate*

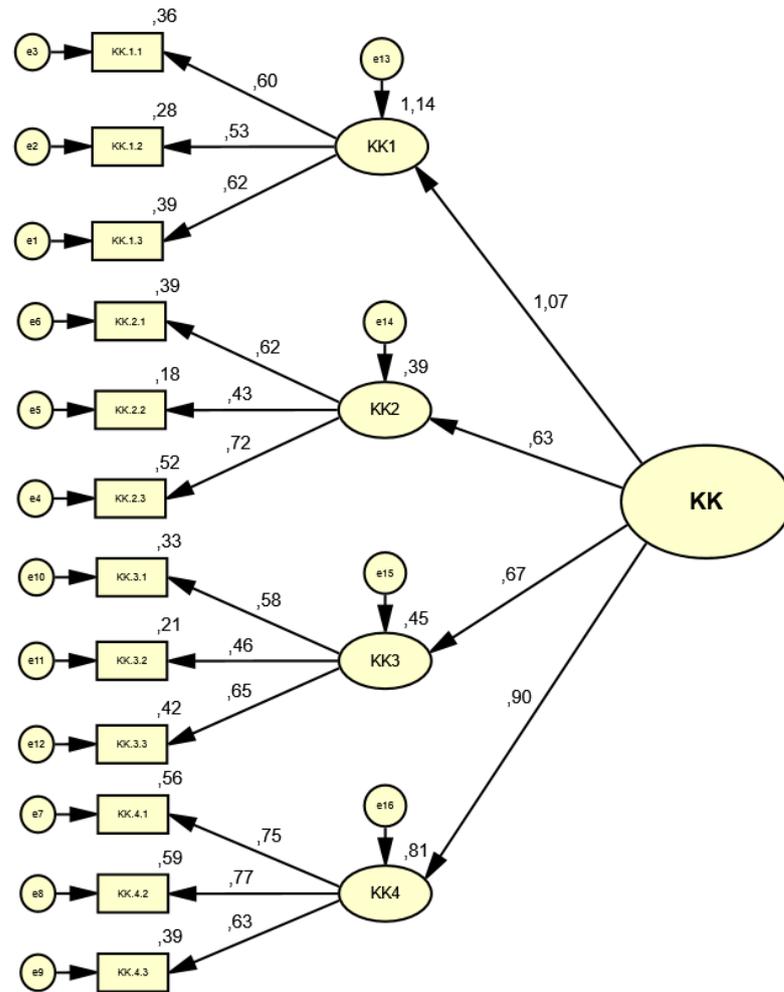
Keterangan			<i>Estimate</i>
OCB1	<---	OCB	,805
OCB2	<---	OCB	,858
OCB4	<---	OCB	,829
OCB.1.3	<---	OCB1	,582
OCB.1.1	<---	OCB1	,687
OCB.2.3	<---	OCB2	,718
OCB.2.1	<---	OCB2	,670
OCB.4.2	<---	OCB4	,596
OCB.4.1	<---	OCB4	,525

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan gambar 5.13, tabel 5.22 dan tabel 5.23 di atas, diketahui informasi bahwa secara keseluruhan model yang dibentuk telah memenuhi kriteria *loading factor* yang disyaratkan yaitu diatas 0,50, dan hasil indeks kelayakan model juga menunjukkan hasil bahwa parameter RMSEA, GFI, RMR, AGFI, TLI, CFI, NFI, IFI, dan PNFI memiliki nilai hasil uji *good fit* . Hal ini mengindikasikan bahwa variabel OCB telah memenuhi kelayakan model (*model fit*) sesuai dengan standar yang disyaratkan pada tiap parameternya.

5.5.1.4 Variabel Kinerja Karyawan

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel kinerja karyawan disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.14 Hasil CFA model variabel Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* untuk variabel kinerja karyawan disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.24 Kelayakan Model Variabel Kinerja Karyawan

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	67,50 (df = 50; sig.5%)	268,4	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,114	<i>poor fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,888	<i>marginal fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,029	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,825	<i>marginal fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,745	<i>poor fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,807	<i>marginal fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,775	<i>poor fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,809	<i>marginal fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,587	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.25 Standardized Regression Weights (KK)

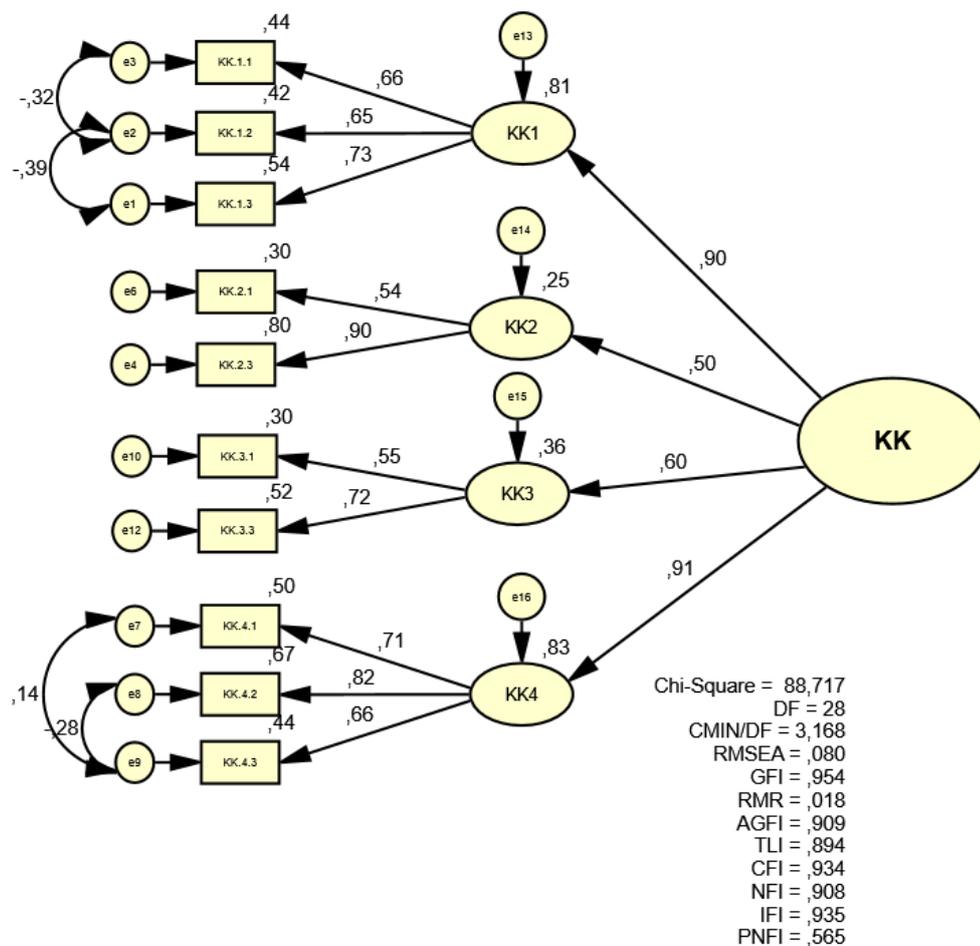
Keterangan	Estimate
KK1 <--- KK	1,070
KK2 <--- KK	,627
KK3 <--- KK	,667
KK4 <--- KK	,899
KK.1.3 <--- KK1	,623
KK.1.2 <--- KK1	,531
KK.1.1 <--- KK1	,603
KK.2.3 <--- KK2	,719
KK.2.2 <--- KK2	,426
KK.2.1 <--- KK2	,621
KK.4.1 <--- KK4	,749
KK.4.2 <--- KK4	,771
KK.4.3 <--- KK4	,627
KK.3.1 <--- KK3	,576
KK.3.2 <--- KK3	,457
KK.3.3 <--- KK3	,646

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan gambar 5.14 diatas yang dijelaskan detail dalam tabel 5.25 dapat diketahui informasi bahwa masih terdapat indikator yg memiliki nilai *loading factor* rendah (<0,50) yaitu KK.2.2 dengan nilai 0,426 dan KK.3.2 dengan nilai 0,457, maka indikator tersebut harus di *drop* dan dilakukan re-estimasi dengan tujuan memperoleh kelayakan model. Selain itu hasil analisis dari sisi kelayakan

model, sesuai pada tabel 5.24, dapat diketahui informasi bahwa secara umum indeks kelayakan model belum terpenuhi, hal ini kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan modifikasi model sesuai dengan *output modification indices* dari AMOS.

Hasil *confirmatory factor analysis* variabel kinerja karyawan setelah dilakukan re-estimasi disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.15 Hasil Re-estimasi model variabel Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* setelah dilakukan re-estimasi untuk variabel kinerja karyawan disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.26 Hasil Re-estimasi Model Variabel Kinerja Karyawan

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	41,33 (df = 28; sig.5%)	88,71	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,080	<i>good fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,954	<i>good fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,018	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,909	<i>good fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,894	<i>marginal fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,934	<i>good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,908	<i>good fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,935	<i>good fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,565	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.27 Standardized Regression Weights (KK) Re-Estimate

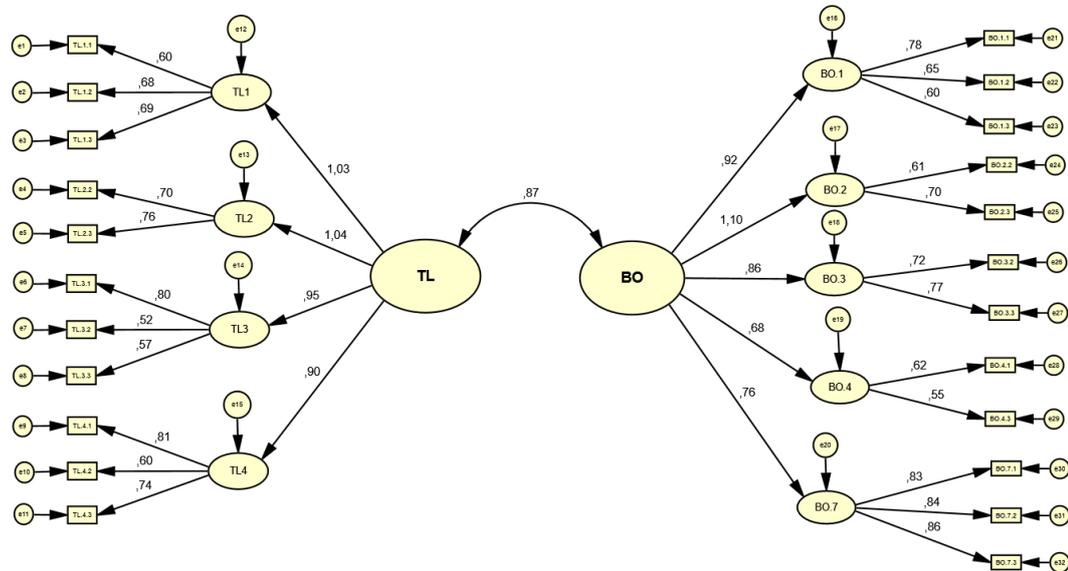
Keterangan	Estimate
KK1 <--- KK	,898
KK2 <--- KK	,505
KK3 <--- KK	,604
KK4 <--- KK	,912
KK.1.3 <--- KK1	,735
KK.1.2 <--- KK1	,646
KK.1.1 <--- KK1	,661
KK.2.3 <--- KK2	,897
KK.2.1 <--- KK2	,545
KK.4.1 <--- KK4	,709
KK.4.2 <--- KK4	,816
KK.4.3 <--- KK4	,661
KK.3.1 <--- KK3	,550
KK.3.3 <--- KK3	,723

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan gambar 5.15 dan tabel 5.27 di atas, diketahui informasi bahwa secara keseluruhan model yang dibentuk telah memenuhi kriteria *loading factor* yang disyaratkan yaitu diatas 0,50, dan hasil indeks kelayakan model yang ditunjukkan pada tabel 5.26 juga menunjukkan hasil bahwa variabel kinerja karyawan telah memenuhi kelayakan model (*model fit*) sesuai dengan standar yang disyaratkan.

5.5.2 Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Eksogen

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *transformational leadership* dan budaya organisasi. Hasil *confirmatory factor analysis* variabel eksogen disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.16 Hasil CFA model variabel eksogen

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* untuk variabel eksogen disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.28 Kelayakan Model Variabel Eksogen

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	255,50 (df = 220; sig.5%)	511,39	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,063	<i>good fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,881	<i>marginal fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,033	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,851	<i>marginal fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,911	<i>good fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,923	<i>good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,873	<i>marginal fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,924	<i>good fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,759	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

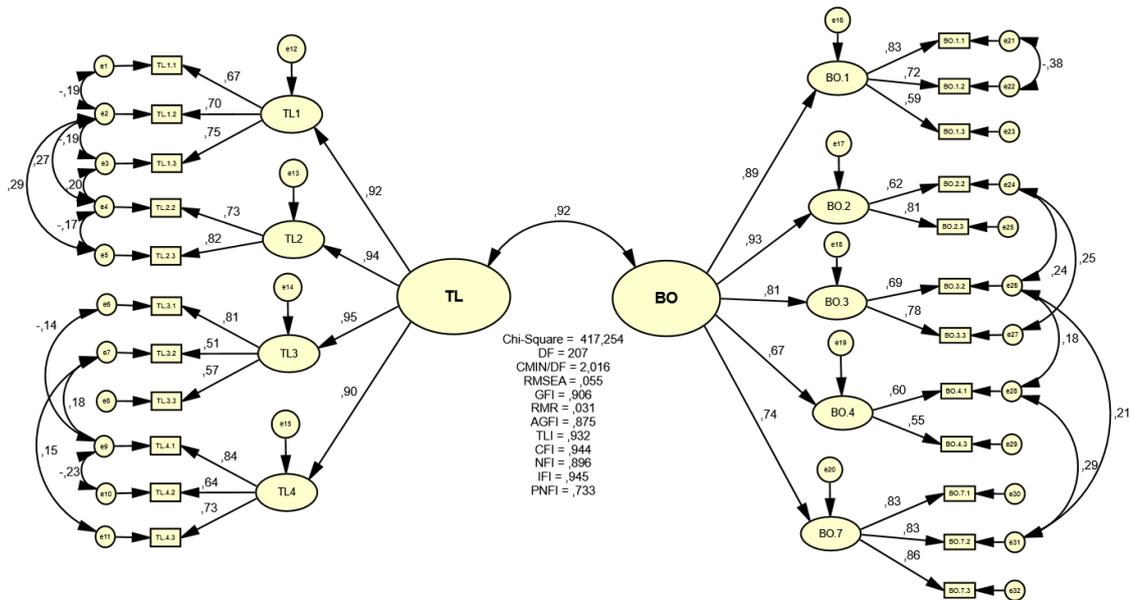
Tabel 5.29 *Standardized Regression Weights* (Eksogen)

Keterangan	<i>Estimate</i>
TL2 <--- TL	1,039
TL3 <--- TL	,949
TL4 <--- TL	,904
TL1 <--- TL	1,026
BO.1 <--- BO	,920
BO.2 <--- BO	1,102
BO.4 <--- BO	,678
BO.7 <--- BO	,764
BO.3 <--- BO	,858
TL.1.3 <--- TL1	,693
TL.1.2 <--- TL1	,677
TL.1.1 <--- TL1	,601
TL.2.3 <--- TL2	,763
TL.2.2 <--- TL2	,704
TL.3.3 <--- TL3	,566
TL.3.2 <--- TL3	,522
TL.3.1 <--- TL3	,803
TL.4.3 <--- TL4	,742
TL.4.2 <--- TL4	,598
TL.4.1 <--- TL4	,814
BO.1.3 <--- BO.1	,601
BO.1.2 <--- BO.1	,649
BO.1.1 <--- BO.1	,777
BO.2.3 <--- BO.2	,699
BO.2.2 <--- BO.2	,614
BO.3.3 <--- BO.3	,773
BO.3.2 <--- BO.3	,716
BO.4.3 <--- BO.4	,552
BO.4.1 <--- BO.4	,619
BO.7.3 <--- BO.7	,863
BO.7.2 <--- BO.7	,842
BO.7.1 <--- BO.7	,835

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan gambar 5.16 yang dijelaskan detail pada tabel 5.29 diatas, diketahui informasi bahwa secara keseluruhan tingkat bobot faktor yang menjelaskan konstruk laten telah memenuhi batas nilai *loading* yaitu diatas 0,50, namun berdasarkan tabel 5.28 hasil uji kelayakan model masih belum *fit*. Selanjutnya dilakukan tindak lanjut dengan melakukan re-estimasi setelah

dilaksanakan modifikasi model sesuai dengan *output modification indices* dari AMOS dengan tujuan memperoleh model yang *fit*. Hasil *confirmatory factor analysis* variabel eksogen setelah dilakukan re-estimasi disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.17 Hasil re-estimasi CFA model variabel eksogen

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* setelah dilakukan re-estimasi untuk variabel eksogen disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.30 Hasil Re-estimasi Kelayakan Model Variabel Eksogen

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	241,56 (df = 207; sig.5%)	417,254	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,055	<i>good fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,906	<i>good fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,031	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,875	<i>marginal fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,932	<i>good fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,944	<i>good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,896	<i>marginal fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,945	<i>good fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,733	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.31 *Standardized Regression Weights (Eksogen) Re-Estimate*

Keterangan	Estimate
TL2 <--- TL	,943
TL3 <--- TL	,952
TL4 <--- TL	,900
TL1 <--- TL	,917
BO.1 <--- BO	,893
BO.2 <--- BO	,933
BO.4 <--- BO	,668
BO.7 <--- BO	,744
BO.3 <--- BO	,812
TL.1.3 <--- TL1	,751
TL.1.2 <--- TL1	,703
TL.1.1 <--- TL1	,667
TL.2.3 <--- TL2	,816
TL.2.2 <--- TL2	,734
TL.3.3 <--- TL3	,568
TL.3.2 <--- TL3	,515
TL.3.1 <--- TL3	,812
TL.4.3 <--- TL4	,730
TL.4.2 <--- TL4	,643
TL.4.1 <--- TL4	,840
BO.1.3 <--- BO.1	,593
BO.1.2 <--- BO.1	,724
BO.1.1 <--- BO.1	,831
BO.2.3 <--- BO.2	,809
BO.2.2 <--- BO.2	,621
BO.3.3 <--- BO.3	,783
BO.3.2 <--- BO.3	,694
BO.4.3 <--- BO.4	,551
BO.4.1 <--- BO.4	,601
BO.7.3 <--- BO.7	,859
BO.7.2 <--- BO.7	,832
BO.7.1 <--- BO.7	,834

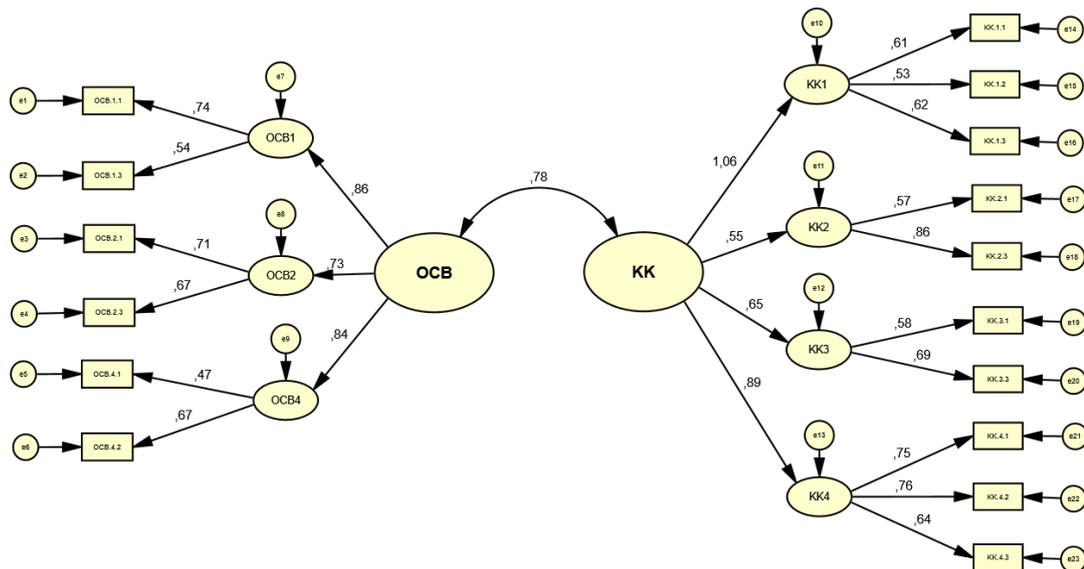
Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.30 diatas, hasil re-estimasi konstruk eksogen dapat dinilai relatif *fit*. Nilai *loading factor* pada tabel 5.31 juga secara keseluruhan telah memenuhi ambang batas yang ditentukan ($>0,50$), selain itu dari sisi kelayakan model nilai AGFI dan NFI telah menunjukkan hasil yang *marginal* atau mendekati nilai yang disyaratkan, selain kedua parameter tersebut seluruhnya menunjukkan

hasil *good fit*. Menurut Ghozali (2014) dari beberapa uji kelayakan model, model dapat dikatakan relatif *fit* jika paling tidak salah satu metode uji kelayakan model terpenuhi. Oleh karena itu tingkat kelayakan model yang dibentuk dapat diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

5.5.3 Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) Variabel Endogen

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behaviour* (OCB) dan kinerja karyawan. Hasil *confirmatory factor analysis* variabel endogen disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.18 Hasil CFA model variabel endogen

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* untuk variabel endogen disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.32 Hasil Kelayakan Model Variabel Endogen

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	119,8 (df = 96; sig.5%)	280,50	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,075	<i>good fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,899	<i>marginal fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,024	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,857	<i>marginal fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,842	<i>marginal fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,874	<i>marginal fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,822	<i>marginal fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,876	<i>marginal fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,658	<i>good fit</i>

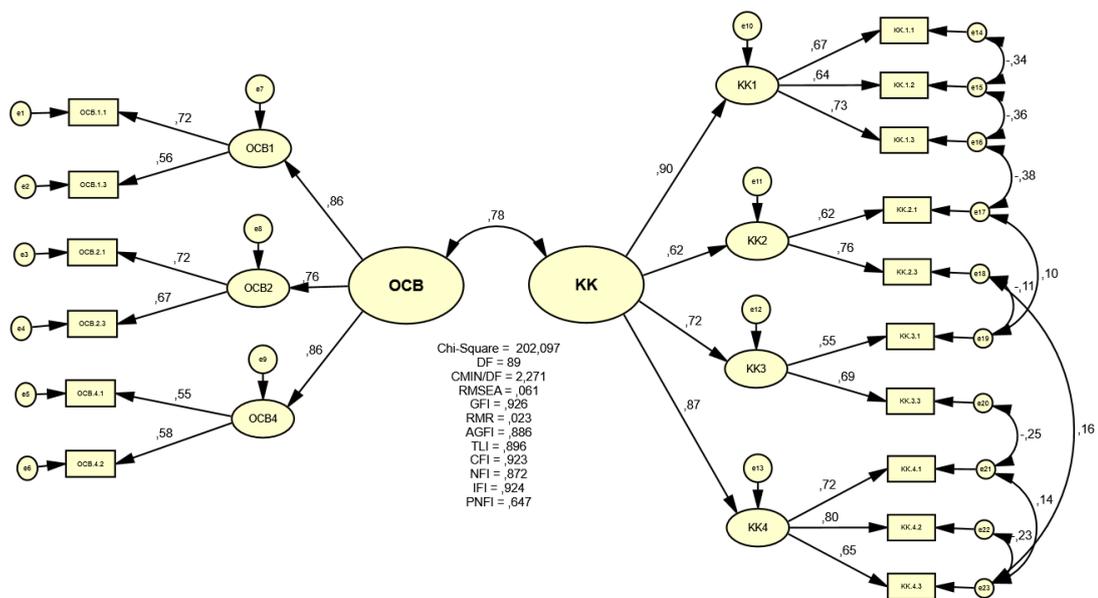
Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.33 *Standardized Regression Weights* (Endogen)

Keterangan	Estimate
OCB1 <--- OCB	,856
OCB2 <--- OCB	,731
OCB4 <--- OCB	,837
KK1 <--- KK	1,062
KK2 <--- KK	,550
KK3 <--- KK	,647
KK4 <--- KK	,886
OCB.1.3 <--- OCB1	,543
OCB.1.1 <--- OCB1	,735
OCB.2.3 <--- OCB2	,674
OCB.2.1 <--- OCB2	,714
OCB.4.2 <--- OCB4	,670
OCB.4.1 <--- OCB4	,467
KK.1.3 <--- KK1	,622
KK.1.2 <--- KK1	,526
KK.1.1 <--- KK1	,611
KK.2.3 <--- KK2	,862
KK.2.1 <--- KK2	,567
KK.4.1 <--- KK4	,750
KK.4.2 <--- KK4	,763
KK.4.3 <--- KK4	,637
KK.3.1 <--- KK3	,576
KK.3.3 <--- KK3	,690

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.32 diatas, diketahui informasi bahwa hasil uji kelayakan model variabel endogen masih menunjukkan nilai yang belum memenuhi syarat, masih terdapat beberapa parameter yang menunjukkan nilai yang belum *fit*, seperti GFI; AGFI; TLI; CFI; NFI; dan IFI yang masih menunjukkan hasil *marginal fit*. Selain itu berdasarkan tabel 5.33, masih terdapat satu nilai *loading factor* dibawah 0,50 yaitu untuk indikator OCB 4.1, untuk meminimalisir *drop factor* yang terlalu masif penulis mencoba untuk melaksanakan terlebih dahulu prosedur modifikasi model melalui re-estimasi dengan memperhatikan *output* dalam *modification indices* pada AMOS. Hasil setelah dilakukan re-estimasi dan modifikasi model variabel endogen disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.19 Hasil Re-estimasi model variabel endogen

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* setelah dilakukan re-estimasi untuk variabel endogen disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.34 Hasil Re-estimasi Kelayakan Model Variabel Endogen

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	112,02 (df = 89; sig.5%)	202,09	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,061	<i>good fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,926	<i>good fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,023	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,886	<i>marginal fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,896	<i>marginal fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,923	<i>good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,872	<i>marginal fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,924	<i>good fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,647	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.35 Standardized Regression Weights (Endogen) Re-Estimate

Keterangan	Estimate
OCB1 <--- OCB	,857
OCB2 <--- OCB	,759
OCB4 <--- OCB	,861
KK1 <--- KK	,896
KK2 <--- KK	,615
KK3 <--- KK	,720
KK4 <--- KK	,869
OCB.1.3 <--- OCB1	,558
OCB.1.1 <--- OCB1	,717
OCB.2.3 <--- OCB2	,673
OCB.2.1 <--- OCB2	,715
OCB.4.2 <--- OCB4	,578
OCB.4.1 <--- OCB4	,548
KK.1.3 <--- KK1	,726
KK.1.2 <--- KK1	,644
KK.1.1 <--- KK1	,669
KK.2.3 <--- KK2	,763
KK.2.1 <--- KK2	,617
KK.4.1 <--- KK4	,716
KK.4.2 <--- KK4	,802
KK.4.3 <--- KK4	,654
KK.3.1 <--- KK3	,546
KK.3.3 <--- KK3	,685

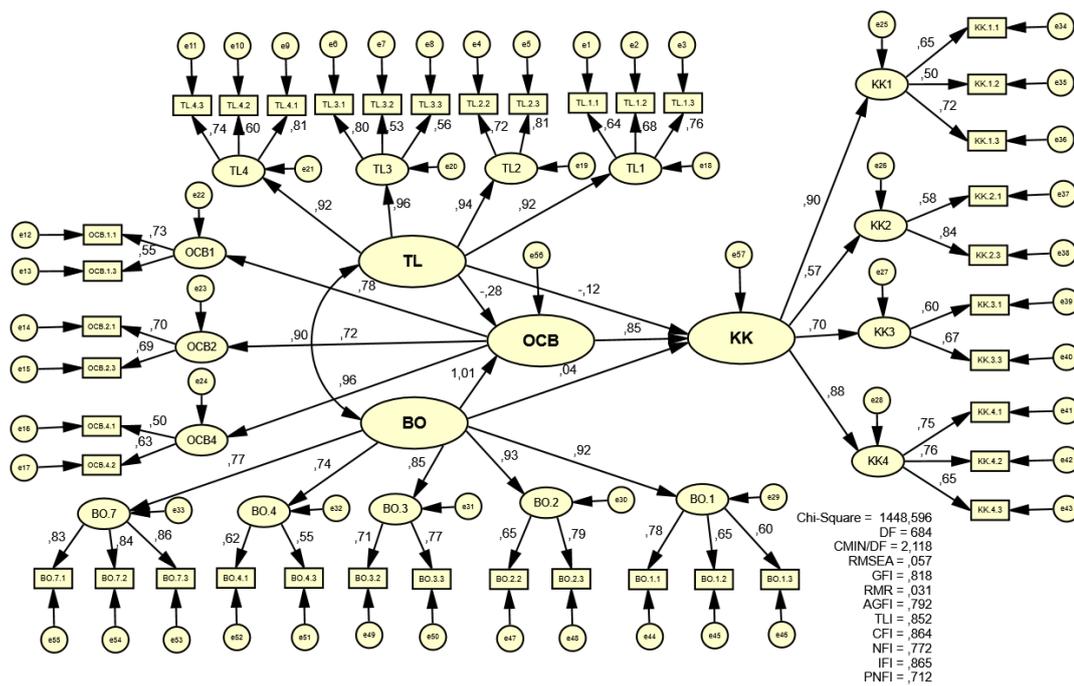
Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.34 diatas, hasil re-estimasi konstruk endogen dapat dinilai relatif *fit*. Secara umum parameter menunjukkan hasil kelayakan model *good fit* (RMSEA; GFI; RMR; CFI; IFI; PNFI), hanya tiga parameter yaitu AGFI; TLI dan NFI yang menunjukkan hasil *marginal* atau mendekati nilai yang disyaratkan dengan nilai masing-masing sebesar 0,886; 0,896; dan 0,872. Berdasarkan tabel 5.35 diatas diketahui informasi bahwa nilai *loading factor* pada model secara keseluruhan telah memenuhi ambang batas yang ditentukan yaitu diatas 0,50. Oleh karena itu kelayakan model dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya sehingga proses selanjutnya dapat dilakukan.

5.5.4 Hasil Pengujian Model Struktural

5.5.4.1 Uji Model Struktural

Model struktural merupakan hubungan antara konstruk laten eksogen dan konstruk laten endogen. Hasil uji model struktural secara *full model* dan hasil uji kelayakan model struktural (*Goodness of Fit Index*) disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 5.20 Uji Model Struktural (*full model*)
 Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.36 Hasil *Goodness of Fit Index* Model Struktural

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	745,95 (df = 684; sig.5%)	1448,596	<i>poor fit</i>
RMSEA	≤ 0,08	0,057	<i>good fit</i>
GFI	≥ 0,90	0,818	<i>marginal fit</i>
RMR	≤ 0,05	0,031	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0,90	0,792	<i>poor fit</i>
TLI	≥ 0,90	0,852	<i>marginal fit</i>
CFI	≥ 0,90	0,864	<i>marginal fit</i>
NFI	≥ 0,90	0,772	<i>poor fit</i>
IFI	≥ 0,90	0,865	<i>marginal fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,712	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.36 diatas, diketahui informasi hasil *Goodness of Fit Index* atas model struktural penuh. Hasil uji kelayakan model struktural diatas menunjukkan bahwa model belum dapat dinilai sebagai *model fit*. Beberapa parameter masih menunjukkan nilai dibawah yang ambang batas (*cut off*), yaitu nilai AGFI dan NFI yang masih dibawah ambang batas yang disyaratkan (*poor fit*) yaitu 0,792 dan 0,772 masih dibawah nilai *cut off* 0,90. Nilai GFI; TLI; CFI; dan IFI juga masih menunjukkan hasil *marginal fit* dengan nilai masing-masing 0,818; 0,852; 0,864; dan 0,865 yang masih dibawah 0,90. Hanya tiga parameter yang menunjukkan hasil *good fit* yaitu RMSEA; RMR; dan PNFI dengan nilai masing-masing 0,057; 0,031; dan 0,712. Dapat disimpulkan bahwa model dikatakan belum *fit*, sehingga harus dilakukan identifikasi ulang terhadap indikator variabel laten dan menguji normalitas data.

Pada tabel 5.37 dibawah ini merupakan *output loading factor* dari model struktural. Hasil uji menunjukkan bahwa semua indikator dari variabel *transformational leadership*, budaya organisasi, *organizational citizenship behaviour* dan kinerja karyawan telah memiliki nilai diatas *estimate standard* yaitu >0,5, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah bobot faktor pada semua indikator variabel laten yang menyebabkan model tidak *fit*.

Tabel 5.37 *Output Loading factor Model Struktural*

Keterangan	Estimate
OCB1 <--- OCB	,777
OCB2 <--- OCB	,722
OCB4 <--- OCB	,960
KK1 <--- KK	,896
KK2 <--- KK	,566
KK3 <--- KK	,697
KK4 <--- KK	,885
BO.7 <--- BO	,770
BO.4 <--- BO	,736
BO.3 <--- BO	,850
BO.2 <--- BO	,930
BO.1 <--- BO	,923
TL1 <--- TL	,922
TL3 <--- TL	,964
TL2 <--- TL	,944
TL4 <--- TL	,920
TL.1.3 <--- TL1	,760
TL.1.2 <--- TL1	,681
TL.1.1 <--- TL1	,641
TL.2.3 <--- TL2	,813
TL.2.2 <--- TL2	,725
TL.3.3 <--- TL3	,564
TL.3.2 <--- TL3	,531
TL.3.1 <--- TL3	,796
TL.4.3 <--- TL4	,743
TL.4.2 <--- TL4	,602
TL.4.1 <--- TL4	,809
OCB.1.3 <--- OCB1	,549
OCB.1.1 <--- OCB1	,729
OCB.2.3 <--- OCB2	,687
OCB.2.1 <--- OCB2	,701
OCB.4.2 <--- OCB4	,627
OCB.4.1 <--- OCB4	,500
KK.1.3 <--- KK1	,717
KK.1.2 <--- KK1	,500
KK.1.1 <--- KK1	,651
KK.2.3 <--- KK2	,841
KK.2.1 <--- KK2	,581
KK.4.1 <--- KK4	,747
KK.4.2 <--- KK4	,758
KK.4.3 <--- KK4	,648
KK.3.1 <--- KK3	,596
KK.3.3 <--- KK3	,667
BO.1.3 <--- BO.1	,596
BO.1.2 <--- BO.1	,653
BO.1.1 <--- BO.1	,776
BO.2.3 <--- BO.2	,793
BO.2.2 <--- BO.2	,650
BO.3.3 <--- BO.3	,774
BO.3.2 <--- BO.3	,715
BO.4.3 <--- BO.4	,554
BO.4.1 <--- BO.4	,618
BO.7.3 <--- BO.7	,861
BO.7.2 <--- BO.7	,845
BO.7.1 <--- BO.7	,834

Sumber: Data primer diolah

Hasil uji *assessment of normality* model struktural disajikan pada tabel 5.38 dibawah ini. Apabila nilai *critical ratio* (c.r.) pada *skewness* data berada pada rentang antara $\pm 2,58$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Nilai-nilai *critical ratio* (c.r.) yang melebihi rentang -2.58 hingga +2,58 menunjukkan nilai distribusi data yang tidak normal. Selain *critical ratio* (c.r.) pada *skewness* AMOS juga melaporkan nilai *kurtosis* multivariat dan nilai rasionya. Nilai *kurtosis* multivariat diharapkan sekecil mungkin, nilai *kurtosis* multivariat antara 1 hingga 10 menunjukkan ketidaknormalan yang moderat, dan nilai yang melebihi 10 menunjukkan ketidaknormalan yang serius. Hasil uji menunjukkan bahwa masih terdapat banyak indikator yang mempunyai nilai *critical ratio* diatas nilai c.r yang disyaratkan. Dapat disimpulkan bahwa variabel dalam penelitian ini memiliki distribusi data yang tidak normal.

Tabel 5.38 *Output Assessment of Normality Model Struktural*

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BO.7.1	1,000	5,000	-1,233	-9,283	2,535	9,541
BO.7.2	1,000	5,000	-1,301	-9,794	2,482	9,342
BO.7.3	1,000	5,000	-1,337	-10,063	1,763	6,637
BO.4.1	1,000	5,000	-,774	-5,823	1,933	7,277
BO.4.3	3,000	5,000	-,119	-,898	-,639	-2,404
BO.3.2	1,000	5,000	-1,493	-11,241	3,498	13,164
BO.3.3	1,000	5,000	-1,246	-9,379	2,501	9,412
BO.2.2	1,000	5,000	-1,151	-8,662	2,376	8,943
BO.2.3	1,000	5,000	-1,393	-10,484	4,050	15,242
BO.1.1	1,000	5,000	-1,461	-10,999	4,019	15,127
BO.1.2	1,000	5,000	-1,330	-10,009	5,315	20,004
BO.1.3	1,000	5,000	-,920	-6,927	2,902	10,922
KK.3.3	3,000	5,000	,053	,399	-,939	-3,532
KK.3.1	1,000	5,000	-,638	-4,802	2,261	8,509
KK.4.3	1,000	5,000	-,691	-5,199	1,220	4,592
KK.4.2	1,000	5,000	-,817	-6,152	2,414	9,085
KK.4.1	1,000	5,000	-,965	-7,264	3,329	12,530
KK.2.1	3,000	5,000	,005	,041	-1,212	-4,564
KK.2.3	3,000	5,000	,036	,268	-,751	-2,828
KK.1.1	2,000	5,000	-,565	-4,255	-,114	-,427
KK.1.2	1,000	5,000	-,559	-4,207	2,516	9,468
KK.1.3	1,000	5,000	-,775	-5,834	1,412	5,314
OCB.4.1	1,000	5,000	-1,000	-7,526	2,582	9,720
OCB.4.2	1,000	5,000	-,979	-7,373	2,260	8,505
OCB.2.1	3,000	5,000	-,170	-1,282	-,865	-3,254
OCB.2.3	2,000	5,000	-,213	-1,607	-,181	-,682
OCB.1.1	3,000	5,000	-,459	-3,456	-,784	-2,952
OCB.1.3	3,000	5,000	-,064	-,479	-,936	-3,522
TL.4.1	1,000	5,000	-1,045	-7,865	2,493	9,384
TL.4.2	1,000	5,000	-1,140	-8,582	3,508	13,204
TL.4.3	1,000	5,000	-1,244	-9,362	2,266	8,528
TL.3.1	1,000	5,000	-1,180	-8,883	2,861	10,767
TL.3.2	1,000	5,000	-1,214	-9,136	2,526	9,506
TL.3.3	2,000	5,000	-,528	-3,974	1,150	4,327
TL.2.2	1,000	5,000	-1,018	-7,666	2,142	8,062
TL.2.3	1,000	5,000	-1,222	-9,201	2,451	9,224
TL.1.1	1,000	5,000	-1,608	-12,102	4,461	16,791
TL.1.2	1,000	5,000	-1,238	-9,318	3,173	11,944
TL.1.3	1,000	5,000	-1,100	-8,281	2,270	8,543
Multivariate					333,250	54,330

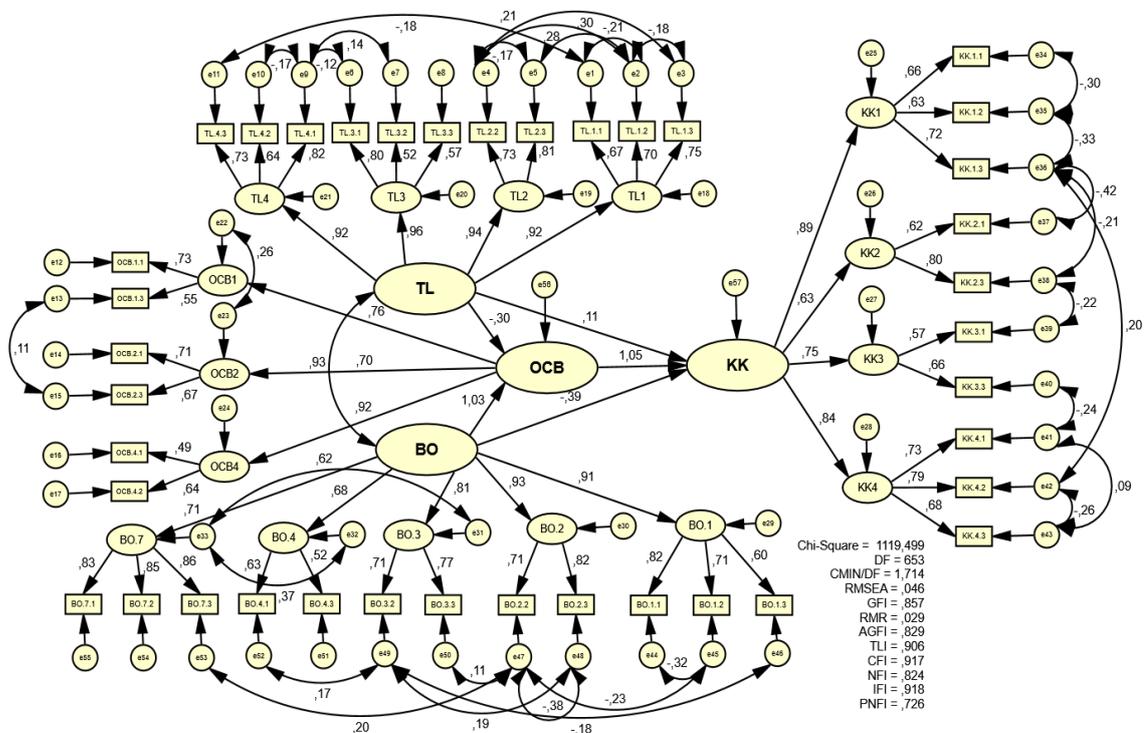
Sumber: Data primer diolah

5.5.4.2 Interpretasi Hasil Uji Model Struktural

Apabila hasil uji model tidak *fit* dengan data, maka terdapat beberapa tindakan yang bisa dilakukan (James Bowers & Ben Jarrett, tanpa tahun) yaitu :

1. Melakukan modifikasi model dengan menambah atau menghilangkan koneksi/garis hubung
2. Menambah variabel
3. Mengurangi variabel

Berdasarkan pengujian awal menunjukkan hasil model struktural penelitian yang belum *fit*. Model dikategorikan belum *fit* karena hasil uji kelayakan model (*Goodness of Fit*) menunjukkan beberapa parameter memiliki nilai dibawah ambang batas yang disyaratkan, oleh karena itu harus dilakukan identifikasi ulang dengan melakukan modifikasi model dengan menambah garis hubung dan melakukan uji kembali model struktural. Hasil modifikasi model dengan menambahkan garis hubung disajikan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 5.21 Uji Model Struktural (modifikasi model)

Sumber: Data primer diolah

Hasil indeks kelayakan model dan *output loading factor* setelah dilakukan re-estimasi untuk model struktural disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.39 Hasil Re-Estimasi *Goodness of Fit Index* Model Struktural

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
Chi-Square	713,557 (df = 653; sig.5%)	1119,499	<i>poor fit</i>
CMIN/DF	≤ 2.00	1,714	<i>good fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0,046	<i>good fit</i>
GFI	≥ 0.90	0,857	<i>marginal fit</i>
RMR	≤ 0.05	0,029	<i>good fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0,829	<i>marginal fit</i>
TLI	≥ 0.90	0,906	<i>good fit</i>
CFI	≥ 0.90	0,917	<i>good fit</i>
NFI	≥ 0.90	0,824	<i>marginal fit</i>
IFI	≥ 0.90	0,918	<i>good fit</i>
PNFI	0: tidak <i>fit</i> , semakin besar semakin <i>fit</i>	0,726	<i>good fit</i>

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.40 *Output Loading Factor Model Struktural (Re-Estimasi)*

Keterangan	Estimate
OCB1 <--- OCB	,757
OCB2 <--- OCB	,696
OCB4 <--- OCB	,921
KK1 <--- KK	,893
KK2 <--- KK	,630
KK3 <--- KK	,747
KK4 <--- KK	,844
BO.7 <--- BO	,712
BO.4 <--- BO	,683
BO.3 <--- BO	,806
BO.2 <--- BO	,932
BO.1 <--- BO	,909
TL1 <--- TL	,915
TL3 <--- TL	,962
TL2 <--- TL	,942
TL4 <--- TL	,920
TL.1.3 <--- TL1	,745
TL.1.2 <--- TL1	,700
TL.1.1 <--- TL1	,674
TL.2.3 <--- TL2	,813
TL.2.2 <--- TL2	,733
TL.3.3 <--- TL3	,566
TL.3.2 <--- TL3	,523
TL.3.1 <--- TL3	,802
TL.4.3 <--- TL4	,734
TL.4.2 <--- TL4	,635
TL.4.1 <--- TL4	,822
OCB.1.3 <--- OCB1	,551
OCB.1.1 <--- OCB1	,725
OCB.2.3 <--- OCB2	,672
OCB.2.1 <--- OCB2	,713
OCB.4.2 <--- OCB4	,635
OCB.4.1 <--- OCB4	,499
KK.1.3 <--- KK1	,721
KK.1.2 <--- KK1	,634
KK.1.1 <--- KK1	,657
KK.2.3 <--- KK2	,804
KK.2.1 <--- KK2	,615
KK.4.1 <--- KK4	,729
KK.4.2 <--- KK4	,787
KK.4.3 <--- KK4	,684
KK.3.1 <--- KK3	,567
KK.3.3 <--- KK3	,664
BO.1.3 <--- BO.1	,599
BO.1.2 <--- BO.1	,715
BO.1.1 <--- BO.1	,817
BO.2.3 <--- BO.2	,819
BO.2.2 <--- BO.2	,706
BO.3.3 <--- BO.3	,767
BO.3.2 <--- BO.3	,709
BO.4.3 <--- BO.4	,523
BO.4.1 <--- BO.4	,629
BO.7.3 <--- BO.7	,861
BO.7.2 <--- BO.7	,849
BO.7.1 <--- BO.7	,825

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.39 diketahui informasi bahwa setelah dilakukan modifikasi pada model dengan melakukan penambahan garis hubung, hasil uji menunjukkan bahwa model struktural dapat dikategorikan sebagai model yang *relative fit*. Hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil *goodness of fit indeks* yang telah memenuhi syarat ambang batas (*cut off*) yaitu CMIN/DF dengan nilai 1,714 (*good fit*), RMSEA dengan nilai 0,046 (*good fit*), RMR dengan nilai 0,029 (*good fit*), hasil TLI dengan nilai 0,906 (*good fit*), CFI dengan nilai 0,917 (*good fit*), IFI dengan nilai 0,918 (*good fit*), dan PNFI dengan nilai 0,726 (*good fit*). Beberapa parameter juga menunjukkan hasil yang *marginal fit* atau mendekati *fit* yaitu GFI dengan nilai 0,857, AGFI dengan nilai 0,829, dan NFI dengan nilai 0,824.

Sementara itu, berdasarkan tabel 5.40, diketahui informasi bahwa hasil uji *Standardized Regression Weights* yang menunjukkan nilai *loading factor* setelah dilakukan modifikasi model, mengindikasikan bahwa secara keseluruhan indikator dari variabel *transformational leadership*, budaya organisasi, *organizational citizenship behaviour* dan kinerja karyawan telah memiliki nilai diatas *estimate standard* yaitu >0,50, walaupun terdapat satu nilai *loading* yang memiliki hasil sangat mendekati ambang batas 0,50, yaitu OCB4.1 dengan nilai 0,499, dikarenakan pertimbangan kelayakan model yang telah tercapai maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah bobot faktor pada semua indikator variabel laten yang menyebabkan model menjadi tidak *fit*.

5.5.4.3 Evaluasi Hasil Uji Model Struktural

5.5.4.3.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan kriteria *critical ratio value* atau nilai c.r sebesar $\pm 2,58$. Hasil uji normalitas pada AMOS dapat diketahui melalui *Output Assessment of Normality*. Berdasarkan tabel 5.42 disimpulkan bahwa dalam penelitian ini memiliki distribusi data yang tidak normal. Solusi untuk

hal tersebut yaitu dilakukan koreksi terhadap distribusi data non-normal dalam SEM. AMOS memiliki prosedur untuk menangani hal itu dengan menggunakan teknik *Bootstrapping*.

Bootstrapping bekerja dengan cara menghitung nilai kritis uji *Chi-Square* dengan cara yang baru dengan beberapa tahapan. Pertama, data yang diinput diasumsikan sebagai data populasi. Proses *bootstrapping* kemudian menarik sampel dari data tersebut secara berulang-ulang. Pada setiap pengambilan sampel, dilakukan transformasi data untuk mendukung asumsi bahwa pencocokan dengan model yang dibuat telah sesuai. Selanjutnya, model dicocokkan dengan data dan nilai *Chi-Square* yang dihitung kemudian disimpan. Proses ini dilakukan secara berulang-ulang di setiap sampel pada teknik *bootstrapping*. Pada bagian akhir pengambilan sampel *bootstrapping*, program mengumpulkan nilai *Chi-Square* dari setiap sampel dan menghitung nilai rata-ratanya. Nilai rata-rata *Chi-Square* ini menjadi nilai kritis untuk uji *Chi-Square* dari analisis yang sebenarnya. Metode *bootstrapping* juga mampu menghasilkan nilai *error* standar. Nilai *error* standar ini penting karena menentukan apakah sebuah parameter yang diuji signifikan ataukah tidak. Teknik ini diperkenalkan oleh Bollen dan Stine (1993) yang telah diimplementasikan secara *built-in* dalam program AMOS.

Prosedur *bootstrapping* dilaksanakan dengan memilih *perform bootstrap* dengan metode Bollen-Stine pada menu *Analysis Properties* dengan menentukan sampel *bootstrapping* sebanyak 2000 sampel. Output *bootstrapping* Bollen-Stine dibagi menjadi tiga bagian. Bagian pertama berisi informasi diagnostik. Apabila solusi tidak dihasilkan pada sampel *bootstrapping* tertentu, atau AMOS tidak mampu mencocokkan model dengan sampel *bootstrapping* yang diberikan karena adanya kemunculan matriks kovarians yang singular, maka AMOS akan menarik sampel pengganti untuk memastikan bahwa hasil akhir yang didapatkan

didasarkan pada jumlah aktual sampel yang digunakan seperti yang diminta (N=2000). Hasil *bootstrap* disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5.41 *Summary of Bootstrap Iterations (Default model)*

Iterations	Method 0	Method 1	Method 2
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	0	0	0
5	0	0	0
6	0	0	0
7	0	0	0
8	0	0	0
9	0	0	0
10	0	0	1
11	0	0	0
12	0	4	3
13	0	11	2
14	0	29	3
15	0	60	4
16	0	89	3
17	0	115	3
18	0	136	3
19	0	1521	13
Total	0	1965	35

0 bootstrap samples were unused because of a singular covariance matrix.
 20 bootstrap samples were unused because a solution was not found.
 2000 usable bootstrap samples were obtained.

Berdasarkan tabel 5.41 diatas, pada bagian bawah tampilan output dapat diketahui informasi bahwa tidak ada sampel yang dibuang karena alasan matriks kovarians yang singular. Hasil uji *Chi-Square* hasil *bootstrap* disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Bollen-Stine Bootstrap (Default model)
The <i>model fit</i> better in 1996 bootstrap samples. It <i>fit</i> about equally well in 0 bootstrap samples. It <i>fit</i> worse or failed to <i>fit</i> in 4 bootstrap samples. Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap $p = ,002$

Tabel 5.42 *Summary of Bootstrap Iterations (Chi-Square)*

Sebelumnya AMOS membangkitkan sampel *bootstrapping* sebesar 2000 sampel, dari hasil tersebut didapatkan 20 sampel yang tidak mendukung model yang dikembangkan. Dari hasil tersebut diperoleh nilai p Bollen-Stine sebesar $20 / 2000 = 0,002$, yang merupakan nilai ketepatan model secara keseluruhan dengan asumsi data berdistribusi normal. Apabila digunakan kriteria signifikansi $p = 0,05$, didapatkan kesimpulan bahwa nilai p yang dihasilkan oleh model saat digunakan dengan asumsi data berdistribusi normal nilainya lebih besar daripada nilai p yang dihasilkan dengan metode *Maximum Likelihood* (0,000) walaupun belum melebihi 0,05. Kesimpulannya ketika dilakukan dengan pengujian pada data berdistribusi normal (teknik *bootstrapping*) dibandingkan dengan hasil pengujian asli (tanpa *bootstrapping*) dengan metode *Maximum Likelihood* (tabel 5.43), model yang dikembangkan dalam penelitian ini telah didukung atau sesuai data.

Tabel 5.43 Hasil *Chi-Square* tanpa *Bootstrapping*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
<i>Default model</i>	127	1119,499	653	,000	1,714
<i>Saturated model</i>	780	,000	0		
<i>Independence model</i>	39	6343,752	741	,000	8,561

Hasil dan penjelasan mengenai nilai *Chi-Square* yang diperoleh dari teknik *bootstrapping* disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.44 Sebaran *Chi-Square* hasil *Bootstrapping*

	565,402	*
	607,585	**
	649,767	*****
	691,950	*****
	734,132	*****
	776,315	*****
	818,498	*****
N = 2000	860,680	*****
Mean = 816,868	902,863	*****
S. e. = 2,191	945,045	*****
	987,228	*****
	1029,411	***
	1071,593	**
	1113,776	*
	1155,958	*

Nilai rerata *Chi-Square* yang dibangkitkan melalui 2000 sample *bootstrapping* adalah 816,868 (dibulatkan 817). Nilai tersebut lebih tinggi dari nilai DF dalam kondisi *multivariate* normal (tabel 5.43) yang memiliki nilai 653. Rerata nilai *Chi-Square* dari teknik *bootstrapping* ini berfungsi sebagai nilai kritis *Chi-Square* terhadap nilai *Chi-Square* dalam kondisi normal. Lebih jelasnya disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 5.45 Perbandingan nilai *Chi-Square* model dan hasil *bootstrapping*

Parameter	Cut Off	Nilai	Hasil
<i>Chi-Square</i> Model Awal (data non-normal)	<713,557 (df = 653; sig.5%) p=0,000	1119,499	lebih dari <i>cut off</i>
<i>Chi-Square</i> <i>Bootstrapping</i> (data normal)	<884,607 (df = 817; sig.5%) p=0,002	1119,499	lebih dari <i>cut off</i>

Berdasarkan tabel 5.45 diatas, diketahui informasi bahwa nilai *Chi-Square* yang diperoleh keduanya memiliki nilai diatas *cut off* (nilai kritis tabel) baik dalam kondisi data non-normal maupun data normal. Kesimpulannya tidak ada perbedaan yang

signifikan antara model dengan data, atau dengan kata lain model yang dibentuk dalam penelitian ini *fit*.

5.5.4.3.2 Evaluasi *Outliers*

Outlier merupakan kondisi observasi dari suatu data yang mempunyai karakteristik unik dan adanya nilai ekstrim yaitu yang terlihat berbeda jauh dari observasi lainnya baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel kombinasi Hair *et.al* (1998), Ghozali (2014). Adapun untuk mendeteksi *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan *multivariate outliers* (Hair, *et al*, 1995), namun dalam analisis menggunakan SEM yang diperlukan cukup asumsi normal secara *multivariate* (Garson. D, 2012). Mendeteksi *multivariate outliers* dilakukan dengan cara melihat nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan nilai *Chi-Square* pada derajat kebebasan 653 yaitu jumlah indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,001$.

Nilai *mahalanobis* (653,0,001) = 770,3983, hal ini menunjukkan bahwa semua kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* >770,3983 adalah *multivariate outlier*. Hasil uji *outlier* pada penelitian ini menunjukkan bahwa tidak adanya nilai *mahalanobis distance* yang melebihi 770,3983 untuk masing-masing indikator penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada *outlier* pada data secara *multivariate*. Selengkapnya mengenai hasil uji *outlier* dapat dilihat pada Lampiran 7.

5.5.4.3.3 Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Evaluasi multikolinearitas mempunyai tujuan untuk menguji apakah ditemukan adanya regresi korelasi antar variabel bebas. Untuk mengetahui indikasi adanya *multikolinearitas* dan *singularitas* dapat dilihat melalui *output sample moment* pada bagian nilai determinan *matriks kovarians* sampel yang

kecil, atau mendekati nol. *Output* hasil perhitungan determinan *matriks kovarians* sampel oleh Program AMOS adalah sebagai berikut : ***Determinant of sample covariance matrix = .000***. Terdapat beberapa pendapat mengenai multikolinieritas dalam SEM. Efek multikolinieritas dalam kerangka SEM tidak jelas (Can. S., 2015). Kesalahan pengukuran dapat dihilangkan dalam model struktural, dan peningkatan varian yang dijelaskan selanjutnya dapat mengurangi efek multikolinieritas (Bollen, 1989). Multikolinearitas bukanlah asumsi dalam regresi atau SEM, kecuali jika matriks tidak dapat dibalik karena tidak pasti positif (Jeremy, 2015). Menurut Gaskin. J (2011) multikolinearitas hanya merupakan masalah apabila variabel berbentuk formatif. Apabila sebuah data penelitian yang digunakan ditemukan gejala multikolinieritas dan singularitas, masih dapat diterima apabila asumsi SEM yang lain terpenuhi (Syamsul, 2015; Siswoyo, 2016). Selain itu program AMOS telah menyediakan fasilitas "*Warning Error*" apabila terdapat indikasi multikolinearitas dan singularitas (Minto, 2016; Tony, 2010), dari hasil output tidak ditemukan "*Warning Error*" jadi asumsi multikolinearitas dan singularitas terpenuhi.

5.5.4.3.4 Evaluasi atas *Reliability Construct*

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum (Ghozali, 2014). Terdapat dua cara yang dapat digunakan, yaitu composite (*construct*) *reliability* dan *variance extracted*. Sebuah variabel (*construct*) dapat dikatakan *reliable* jika memenuhi syarat nilai minimal (*cut off*) 0.70 sedangkan untuk *variance extracted* minimal 0.50. Uji *reliability construct* dapat diperoleh menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std.Loading}^2}{\sum \text{Std.Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator = $1 - \text{standardized loading}^2$

Hasil *reliability construct* belum disajikan dalam AMOS, sehingga perlu dihitung secara mandiri dengan memperhatikan hasil *output* AMOS tentang *Standardized Regression Weights*, ringkasan perhitungan *reliability construct* disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.46 Hasil Uji *Reliability Construct*

No	Variabel	Indikator	Standard Loading	Standard Loading ²	Error (1-Standard Loading ²)	Construct Reliability	Variance Extracted
1	Transformational Leadership (TL)	TL.1	0,924	0,854	0,146	0,964	0,869
		TL.2	0,945	0,893	0,107		
		TL.3	0,955	0,912	0,088		
		TL.4	0,905	0,819	0,181		
		Σ	3,729	3,478	0,522		
		Σ ²	13,905				
2	Budaya Organisasi (BO)	BO.1	0,793	0,629	0,371	0,929	0,725
		BO.2	0,919	0,845	0,155		
		BO.3	0,956	0,914	0,086		
		BO.4	0,720	0,518	0,482		
		BO.7	0,849	0,721	0,279		
		Σ	4,237	3,627	1,373		
		Σ ²	17,952				
3	Organizational citizenship behaviour (OCB)	OCB.1	0,805	0,648	0,352	0,870	0,690
		OCB.2	0,858	0,736	0,264		
		OCB.4	0,829	0,687	0,313		
		Σ	2,492	2,071	0,929		
		Σ ²	6,210				
4	Kinerja Karyawan (KK)	KK.1	0,898	0,806	0,194	0,830	0,564
		KK.2	0,505	0,255	0,745		
		KK.3	0,604	0,365	0,635		
		KK.4	0,912	0,832	0,168		
		Σ	2,919	2,258	1,742		
		Σ ²	8,521				

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.46 di atas menunjukkan informasi bahwa seluruh indikator dari konstruk penelitian ini memiliki nilai faktor muatan standar ≥ 0.5 sehingga dapat disimpulkan seluruhnya memiliki validitas yang baik. Adapun *construct reliability* (C.R) konstruk *transformational leadership*, budaya organisasi, *organizational citizenship behaviour* dan kinerja karyawan seluruhnya memiliki nilai diatas 0.70. Selain itu *varian extracted* (VE) dari keseluruhan konstruk juga memiliki nilai diatas 0.50. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian, dimensi dan indikator dalam *fit model* (*Full model*) memiliki reliabilitas dan validitas yang baik.

5.5.4.3.5 Evaluasi atas *Discriminant Validity*

Discriminant Validity mengukur sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Nilai *discriminant validity* yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai korelasi antar konstruk. Berdasarkan nilai *Variance Extracted* (VE) setiap konstruk penelitian yang terdapat pada tabel 5.46 di atas maka nilai akar kuadrat dari AVE konstruk dalam penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut :

<i>Transformational Leadership</i>	$= \sqrt{0,869} = 0,932$
Budaya Organisasi	$= \sqrt{0,725} = 0,852$
<i>Organizational citizenship behaviour</i>	$= \sqrt{0,690} = 0,831$
Kinerja Karyawan	$= \sqrt{0,564} = 0,751$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai akar kuadrat AVE konstruk di atas dan nilai korelasi antar konstruk atau *Implied (for all variables) Correlations* (*Group number 1 – Default model*) dari hasil perhitungan program AMOS dapat dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.47 Korelasi antar Konstruk dan Akar Kuadrat AVE Konstruk.

	TL	BO	OCB	KK
TL	0,932			
BO	0,810	0,852		
OCB	0,585	0,662	0,831	
KK	0,425	0,546	0,718	0,751

Keterangan : Diagonal adalah nilai akar kuadrat AVE.

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.47 di atas diketahui informasi bahwa jelas terlihat bahwa masing-masing konstruk laten memiliki *discriminant validity* yang baik, hal ini karena seluruh nilai korelasi antar konstruk (yang tidak terletak pada diagonal tabel) lebih rendah nilainya dari nilai akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk laten (yang terletak pada diagonal tabel). Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan konstruk laten dalam penelitian ini unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur.

5.5.5 Hasil Uji Mediasi

Pengujian mediasi ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel (konstruk) dengan variabel lainnya baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk menentukan strategi yang jelas dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung oleh AMOS disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.48 Pengaruh Langsung

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	TL	OCB	KK
OCB	1,031	-,297	,000	,000
KK	-,389	,115	1,049	,000

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.49 Pengaruh Tidak Langsung
Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	TL	OCB	KK
OCB	,000	,000	,000	,000
KK	1,082	-,312	,000	,000

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.48 di atas diketahui informasi mengenai hasil perhitungan nilai prediksi pengaruh langsung dari *transformational leadership* (TL) terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebesar -0,297, kemudian TL terhadap kinerja karyawan (KK) memiliki pengaruh langsung sebesar 0,115. Sementara itu budaya organisasi (BO) memiliki pengaruh langsung terhadap OCB sebesar 1,031, BO terhadap KK memiliki pengaruh langsung sebesar -0,389, dan untuk OCB memiliki pengaruh langsung terhadap KK sebesar 1,049.

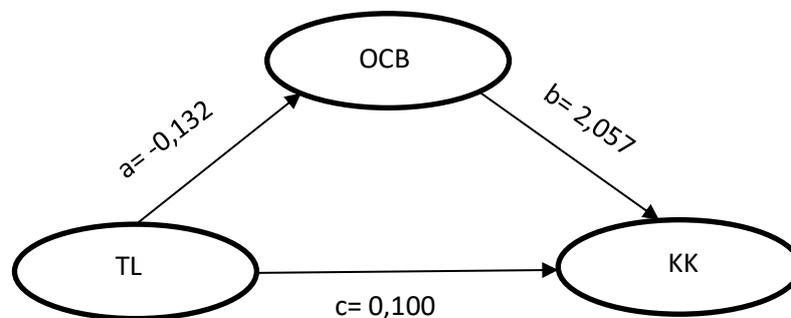
Selanjutnya pada tabel 5.49 diketahui informasi tentang hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dari TL terhadap KK dengan nilai sebesar -0,312, selain itu diketahui juga pengaruh tidak langsung atas BO terhadap KK dengan nilai sebesar 1,082. Setelah besaran nilai pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel diketahui, berikutnya adalah menguji tingkat signifikansi dari peranan tersebut untuk mengetahui tingkat pengaruhnya. Salah satu kelemahan AMOS dibanding dengan program SEM lainnya terletak pada tidak dapat diketahuinya signifikan tidaknya peranan tidak langsung (*indirect effect*) dalam konteks penelitian ini untuk menguji efek mediasi, oleh sebab itu untuk menghitung tingkat signifikan peranan tidak langsung menggunakan alat bantu uji sobel *online* yang hasilnya disajikan dalam gambar sebagai berikut :

1. Hubungan *Transformational Leadership* dengan Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	-0.132	Sobel test: -0.91183624	0.29777715	0.36185493
b	2.057	Aroian test: -0.88626169	0.30637001	0.37547653
s _a	0.141	Goodman test: -0.93976074	0.28892886	0.3473403
s _b	0.511	Reset all	Calculate	

Gambar 5.22 Hasil Sobel Test

Berdasarkan gambar 5.22 diatas diketahui informasi bahwa peranan tidak langsung (*indirect effect*) *transformational leadership* dengan kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* memiliki nilai t-statistik (t-value) sebesar -0,911 yang berarti kurang dari 1,96 dan dengan p-value 0,361 ($p > 0.05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*. Untuk mempermudah dalam mengetahui nilai masing-masing jalur hubungan akan ditunjukkan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 5.23 Peran mediasi *Organizational Citizenship Behaviour* pada pengaruh *Transformational Leadership* dengan Kinerja Karyawan

Hair, *et al* (2010) menyatakan bahwa apabila pada (a) dan (b) signifikan tetapi pada (c) tidak signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (a), (b), dan (c) signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*), dan apabila salah satu pada (a)

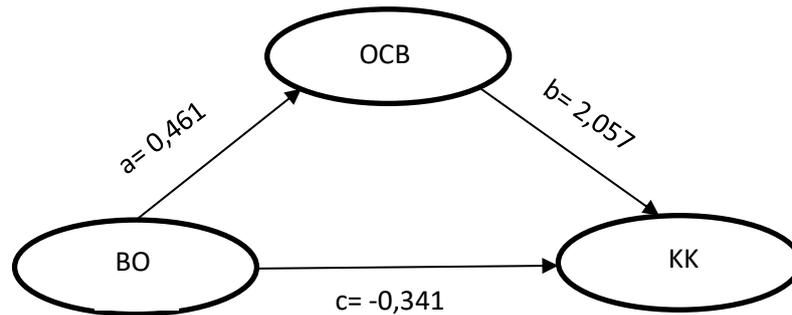
atau (b) tidak signifikan atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan variabel mediasi. Berdasarkan hasil *regression weights* diketahui bahwa hubungan signifikan terjadi antara *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan (b), sedangkan hubungan *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* (a) dan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan (c) memiliki hubungan tidak signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behaviour* tidak memberikan peran mediasi pada pengaruh *transformational leadership* dengan kinerja karyawan.

2. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.461	Sobel test: 2.37225164	0.3997371	0.01768004
b	2.057	Aroian test: 2.32587075	0.40770838	0.02002545
s _a	0.157	Goodman test: 2.42152267	0.3916036	0.01545564
s _b	0.511	Reset all	Calculate	

Gambar 5.24 Hasil *Sobel Test*

Berdasarkan gambar 5.24 diatas diketahui informasi bahwa peranan tidak langsung (*indirect effect*) budaya organisasi dengan kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* memiliki nilai t-statistik (*t-value*) sebesar 2,372 yang berarti lebih dari 1,96 dan dengan *p-value* 0,017 ($p < 0.05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*. Untuk mempermudah dalam mengetahui nilai masing-masing jalur hubungan akan ditunjukkan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 5.25 Peran mediasi *Organizational Citizenship Behaviour* pada pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Hair, *et al* (2010) menyatakan bahwa apabila pada (a) dan (b) signifikan tetapi pada (c) tidak signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (a), (b), dan (c) signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*), dan apabila salah satu pada (a) atau (b) tidak signifikan atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan variabel mediasi. Berdasarkan hasil *regression weights* diketahui bahwa hubungan signifikan terjadi antara budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (a) dan *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan (b), sedangkan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (c) memiliki hubungan tidak signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behaviour* dapat memberikan peran mediasi sempurna pada pengaruh budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

5.5.6 Hasil Pengujian Hipotesis

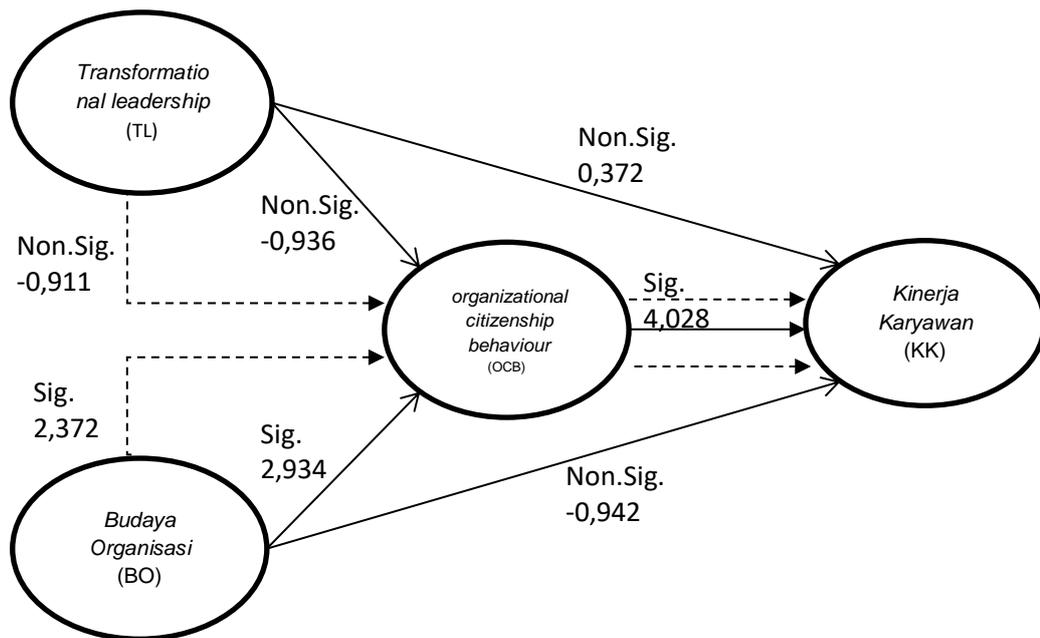
Tahap selanjutnya yaitu dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan terhadap 7 hipotesis yang diajukan. Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi *organizational citizenship behaviour*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai *t-value* dengan tingkat signifikansi

0.05. Nilai *t-value* dalam output program AMOS merupakan nilai *Critical Ratio* (C.R.) pada *Regression Weights* dari *fit model* (*Full model*). Apabila nilai *Critical Ratio* (C.R.) $\geq 1,967$ atau nilai probabilitas (P) $\leq 0,05$ maka hipotesis penelitian diterima. Nilai *Regression Weights* hasil pengolahan oleh AMOS terhadap *Full model* disajikan pada tabel dan gambar sebagai berikut :

Tabel 5.50 *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB <--- BO	,461	,157	2,934	,003	par_33
OCB <--- TL	-,132	,141	-,936	,349	par_34
KK <--- TL	,100	,269	,372	,710	par_30
KK <--- BO	-,341	,362	-,942	,346	par_31
KK <--- OCB	2,057	,511	4,028	***	par_32

Sumber: Data primer diolah



Gambar 5.26 *Regression Weights Full model*

Sumber: Data primer diolah

Dari hasil uji yang dijelaskan pada tabel 5.50 dan gambar 5.26 diatas, dapat disimpulkan kembali seperti yang ditunjukkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5.51 Rangkuman hasil uji hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	P	C.R	Hasil	
H1	<i>Transformational Leadership</i> → Kinerja Karyawan	0,710	0,372	Tidak Signifikan	ditolak
H2	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,346	-0,942	Tidak Signifikan	ditolak
H3	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> → Kinerja Karyawan	***	4,028	Signifikan	diterima
H4	<i>Transformational Leadership</i> → <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0,349	-0,936	Tidak Signifikan	ditolak
H5	Budaya Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0,003	2,934	Signifikan	diterima
H6	Transformational leadership → <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> → Kinerja Karyawan	0,361	-0.911	Tidak Signifikan	ditolak
H7	Budaya Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> → Kinerja Karyawan	0,017	2,372	Signifikan	Diterima (mediasi sempurna)

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan data pada Tabel 5.51 maka hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.51, diketahui informasi bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *t-Value* atau C.R. sebesar $0,372 \leq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,710 \geq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian, secara statistik H1 ditolak.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.51, diketahui informasi bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *t-Value* atau C.R. sebesar $-0,942 \leq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,346 \geq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian, secara statistik H2 ditolak.

H3: *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.51, diketahui informasi bahwa pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *t-Value* atau C.R. sebesar $4,028 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $*** \leq 0,05$, (simbol *** pada tabel P, artinya adalah P *value* yang dihasilkan sangat kecil di bawah 0,001) maka dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational citizenship behaviour* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, secara statistik H3 diterima.

H4: *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.51, diketahui informasi bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* menunjukkan nilai *t-Value* atau C.R. sebesar $-0,936 \leq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,349 \geq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behaviour*. Dengan demikian, secara statistik H4 ditolak.

H5: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.51, diketahui informasi bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* menunjukkan nilai *t-Value* atau C.R. sebesar $2,934 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,003 \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behaviour*. Dengan demikian, secara statistik H5 diterima.

H6: *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

Pengujian H6 bertujuan untuk melihat peran mediasi *organizational citizenship behaviour* pada pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan. Seperti disampaikan pada penjelasan sebelumnya bahwa berdasarkan hasil uji mediasi, diketahui bahwa *organizational citizenship behaviour* tidak menunjukkan peran mediasi pada pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik (*t-value* / C.R) lebih kecil dari nilai t-tabel ($-0,911 < 1,96$). Dengan demikian, H6 yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai mediasi, secara statistik dinyatakan ditolak.

H7: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

Pengujian H7 bertujuan untuk melihat peran mediasi *organizational citizenship behaviour* terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Seperti disampaikan pada penjelasan sebelumnya bahwa berdasarkan hasil uji mediasi, diketahui bahwa *organizational citizenship behaviour*

memberikan peran mediasi sempurna (*complete mediation*) pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik (*t-value / C.R*) lebih besar dari nilai t-tabel ($2,372 > 1.96$). Dengan demikian, H7 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai mediasi, secara statistik dinyatakan diterima.

5.6 Pembahasan

5.6.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *kinerja karyawan*. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan bukan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja para *Account Representative* pada institusi Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan paradigma baru yang menjanjikan dalam mengelola sebuah perubahan dalam organisasi, tipe pemimpin dengan perilaku transformasional idealnya selalu memotivasi perilaku dengan mengubah sikap, asumsi dan membuka sudut pandang para bawahannya serta mendorong mereka untuk berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Namun dalam faktanya ternyata berbeda.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *transformational leadership* yaitu *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* memiliki nilai rerata yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan belum menunjukkan upaya maksimal berupa rangsangan kepada para bawahan dalam memberikan contoh serta membina dan membantu bawahan untuk mengembangkan potensinya. Belum maksimalnya upaya tersebut membuat para bawahan dalam hal ini pegawai dengan jabatan *Account Representative*, merasa

bahwa keberadaan sosok pimpinan dengan beragam gaya memimpinya tidak terlalu mempengaruhi secara langsung kualitas dan hasil kinerja mereka.

DJP sebagai salah satu organisasi sektor publik, memiliki kompleksitas organisasi yang cukup tinggi. Lingkungan khas organisasi publik yang cenderung kaku, orientasi target yang ketat, dan tingkat hirarki yang kuat membuat para pemimpin di DJP sulit untuk menunjukkan perilaku transformasional. Pengambilan keputusan pimpinan dalam institusi DJP, kebijakan, dan hal lainnya cenderung diambil berdasarkan konsensus. Dalam konteks penelitian ini pemimpin yang dijadikan objek oleh para responden riset merupakan pemimpin langsung dari para *Account Representative*, yaitu pegawai yang memegang jabatan sebagai kepala seksi. Sebagai salah satu pemimpin dari jenjang level kepemimpinan organisasi publik yang lain, para pimpinan ini menghadapi banyak kondisi yang kurang ideal.

Para pimpinan *Account Representative* di DJP cenderung menghadapi banyak hambatan. DJP sebagai organisasi sektor publik memiliki karakter lingkungan yang transaksional, DJP memiliki tingkat risiko pekerjaan yang cukup tinggi, dari semua sisi *stakeholder* organisasi baik risiko keluar kepada Wajib Pajak maupun risiko kedalam terkait pemenuhan beban kerja, kepatuhan internal, kode etik, dan tanggung jawab terhadap organisasi itu sendiri. Hal ini mengharuskan semua komponen organisasi termasuk semua level pimpinan untuk *strict* terhadap semua ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas, segala kemungkinan kesalahan harus diminimalisir tetapi seringkali pimpinan dihadapkan dengan keterbatasan sumber daya dan sangat dituntut untuk dapat mempertanggungjawabkan segala keputusan yang diambil.

Lingkungan kerja dengan karakter yang birokratis serta memiliki banyak ketentuan formal membuat para pimpinan lebih menekankan upayanya pada pemenuhan semua ketentuan yang harus dilaksanakan. Oleh karena itu orientasi kerja yang dominan yaitu untuk dapat menyelesaikan semua tugas dan beban

kerja yang secara organisasional diformalkan dalam bentuk kontrak kinerja pegawai yang harus dilaksanakan sebagai dasar penentuan *reward* and *consequence* bagi seluruh pegawai tidak terkecuali para pimpinan. Hal ini yang menjadi dasar bahwa sikap dan karakter pemimpin yang transformasional sulit diterapkan para pimpinan dalam lingkungan tersebut, efeknya para *Account Representative* sebagai bawahannya tidak terlalu dominan merasakan adanya karakter transformasional pada pemimpinnya, sehingga dalam kinerjanya tidak secara signifikan dipengaruhi oleh gaya memimpin para atasannya. Peneliti dalam hal ini mencoba mengkonfirmasi kondisi tersebut secara informal kepada beberapa rekan kerja yang memiliki jabatan sebagai *Account Representative*. Hasilnya seluruhnya terkonfirmasi bahwa kondisi di lapangan menunjukkan bahwa gaya memimpin dari para pimpinan langsung *Account Representative* tidak dominan berkarakter transformasional, cenderung lebih realistis daripada idealis dalam menghadapi kendala pekerjaan, serta sedikit menunjukkan karakter transaksional karena dihadapkan pada tuntutan terhadap *compliance of regulation* terkait risiko pekerjaan.

Teori mengenai kepemimpinan transformasional pertama kali dikonseptualisasikan oleh seorang ilmuwan politik MacGregor Burns (1978), dan telah banyak mengalami perkembangan menjadi salah satu teori perilaku organisasi yang paling terlihat ideal dan menjanjikan dalam penerapan serta hasilnya dalam dunia organisasi. Namun fakta menarik disajikan dalam hasil penelitian ini, dalam organisasi yang berorientasi kepada pelayanan masyarakat (*public service*) gaya kepemimpinan transformasional tidak mutlak mampu memberikan efek yang positif terhadap kinerja dari sudut pandang karyawan sebagai bagian dari organisasi. Perbedaan ciri-ciri, karakter, dan struktur dari sebuah organisasi sektor publik ternyata berpengaruh dalam memberikan hambatan perkembangan gaya kepemimpinan seperti ini. Gaya kepemimpinan

transformasional terbukti sulit berkembang dan dipraktikkan secara ideal dalam sebuah lingkungan organisasi yang berkarakter birokratis serta tidak mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusianya, walaupun ketika ditelusuri sebenarnya karakter-karakter transformasional tersebut tampak terlihat pada sosok pimpinan namun tidak terlalu dominan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Hernandez (2019), Saleem (2019), Buil (2018), Ribeiro (2018), Indrayanto (2014), dan Maharani *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini mengkonfirmasi dan menegaskan kembali penelitian Glenda K. Bumgarner (2016); Tafvelin (2013); Wright, B. E., & Pandey, S. K., (2010); Currie dan Lockett, (2007); Bass & Riggio, (2006); Van Wart, (2003) yang menyatakan bahwa konteks organisasional dalam organisasi sektor publik dalam sudut pandang struktur dan ukuran, membuat kepemimpinan transformasional sulit berkembang atau bahkan tidak etis diterapkan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan beberapa temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prabowo (2018), Lutfi (2018), Vipraprastha *et al.* (2018), Sudiantha *et al.* (2017), Tobing & Syaiful (2016), dan Elgelal (2014) yang menemukan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi bukan merupakan sebuah faktor yang secara langsung meningkatkan kinerja *Account Representative*. Budaya organisasi dalam sebuah entitas publik dibangun dengan berorientasi kuat pada hasil, sebuah manifestasi dari visi dan misi organisasi sebagai pedoman dan nilai untuk seluruh anggota

organisasi, yang dalam praktiknya tidak mudah untuk dijadikan dasar tindakan oleh anggota organisasi khususnya dalam organisasi publik.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator budaya organisasi yaitu *stability* memiliki nilai rerata yang paling rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi menunjukkan perilaku untuk cenderung mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik daripada berorientasi adaptif dan pro aktif terhadap perubahan dalam rangka mendukung proses pertumbuhan. Idealnya sebuah organisasi yang baik akan memiliki perilaku dinamis dan fleksibilitas dalam mendukung visi tumbuh kembang sesuai dengan dinamika perkembangan zaman. Hal tersebut yang membuat para pegawai dengan jabatan *Account Representative*, merasa bahwa kondisi budaya organisasi yang ada tidak terlalu berpengaruh secara langsung terhadap kualitas dan hasil kinerja mereka.

Budaya organisasi pada DJP merupakan bagian tak terpisahkan dari nilai-nilai Kementerian Keuangan sebagai lingkup utama yang harus dipedomani, akan tetapi ketika dihadapkan pada karakteristik organisasi sektor publik seperti pengambilan keputusan hirarkis yang bersifat *top-down*, perencanaan jangka pendek, struktur organisasi publik itu sendiri seperti banyaknya unit kerja yang mengemban tugas masing-masing, menimbulkan disparitas yang cukup serius dilapangan. Budaya organisasi yang semestinya dijadikan nilai bersama, kalah dominan dengan upaya untuk dapat menuntaskan tugas dan mengamankan target kerja masing-masing.

Konsistensi budaya dari sebuah organisasi sangat diuji ketika dihadapkan dengan tipe organisasi seperti DJP dengan ciri unit kerja cukup banyak serta beban kerja dan risiko yang tinggi. Hal tersebut sangat berpotensi memunculkan ego sektoral dimana tiap-tiap unit kerja yang merupakan bagian dari organisasi berupaya keras untuk menuntaskan dan mengamankan apa yang menjadi tugasnya. Sesungguhnya menyelesaikan sebuah tugas tidaklah salah dan

memang semestinya dilakukan, namun ketika tidak dikelola dengan baik proses tersebut justru berpotensi menimbulkan dampak yang kurang baik seperti munculnya sikap egosentrisme pada unit kerja serta kecenderungan mengabaikan dan melupakan bahwa kerjasama itu penting. Selain itu adanya karakter pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban secara hirarkis pada organisasi publik semakin menyulitkan budaya organisasi untuk dapat mengakar dengan kuat. Hal ini yang dirasakan oleh para *Account Representative*, bahwa adanya budaya organisasi belum cukup optimal untuk dapat membantu dan mendorong motivasi mereka secara langsung untuk berkinerja lebih baik. Budaya organisasi di DJP belum cukup kuat memberikan efek nyata dalam menciptakan atmosfer ideal yang mendukung kinerja seorang *Account Representative*.

Teori mengenai budaya organisasi, salah satunya dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2015) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai pedoman kolektif, kebiasaan, prinsip, dan cara-cara dalam melakukan sesuatu yang memberikan pengaruh perihal cara anggota organisasi bertindak, namun tidak ada jenis budaya organisasi terbaik yang dapat berlaku secara universal. Organisasi akan selalu menghadapi terpaan perkembangan zaman, baik secara pergantian generasi yang akan memberikan perbedaan daya pemahaman, kemajuan teknologi, maupun pergeseran budaya sosial secara umum. Apabila organisasi tidak berperilaku adaptif dalam menghadapi berbagai fenomena perubahan tersebut, maka budaya yang mungkin dahulu dianggap cukup ideal akan menjadi kurang relevan lagi apabila tetap dipertahankan. Hasil penelitian ini sejatinya menggarisbawahi pernyataan tersebut. Budaya organisasi DJP sebagai institusi publik belum mampu menghadirkan pengaruh nyata dalam menciptakan *ambience* ideal yang mendukung kinerja *Account Representative*. Institusi DJP perlu menghadirkan budaya yang adaptif, fleksibel, *up to date* terhadap perubahan zaman dan cara-cara baru untuk menginternalisasikannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Habba (2017), Prawirosuwarno (2017), Pamungkas (2016), Harwiki (2016), Vita & Suwarno (2015), dan Aripin *et al.* (2013) yang menemukan fakta bahwa budaya organisasi tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian menegaskan bahwa budaya organisasi bukan merupakan faktor utama yang secara langsung dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Tingkatan budaya sebuah organisasi bukan menjadi satu-satunya indikator yang dapat mempengaruhi kinerja. Namun disisi lain hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Syafii (2015), Shahzad, F (2014), dan Prawirodirdjo (2007), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan menumbuhkan motivasi karyawan sehingga secara signifikan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. Haerani (2016) juga menegaskan bahwa pada suatu tingkatan kuat budaya organisasi, performa kinerja karyawan akan meningkat.

5.6.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja seorang *Account Representative* cenderung dipengaruhi oleh adanya perilaku yang dilakukan atas dasar sukarela walaupun di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan. Hal ini cukup beralasan karena *Account Representative* merupakan salah satu komponen bagian dari organisasi DJP yang memiliki tugas penting terkait dengan penerimaan negara. Tingkat beban kerja yang tinggi membuat *Account Representative* membutuhkan sebuah kondisi yang nyaman baik secara *ambience* lingkungan maupun secara mental. OCB sendiri merupakan sebuah perilaku individu sebagai

wujud dari kepuasan dan tidak diperintahkan secara formal namun manfaatnya sangat penting bagi efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Hasil analisis deksriptif menunjukkan bahwa indikator dengan rerata tertinggi adalah *altruism*. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat perilaku saling tolong-menolong pada pegawai DJP yang diwakili oleh jawaban responden terhadap rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan dalam tugas organisasi maupun kesulitan pribadi. Selanjutnya indikator yang juga memberikan nilai rerata interpretasi tinggi yaitu *conscientiousness*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Hal tersebut menggambarkan bahwa pegawai DJP menunjukkan perilaku sungguh-sungguh dalam bekerja serta menunjukkan upaya kerja melebihi deskripsi kerja yang telah ditetapkan dan diharapkan organisasi. Para pegawai juga selalu menjaga hubungan baik dan menghindari konflik interpersonal dengan menunjukkan sikap menghargai dan memperhatikan orang lain. Selain itu pegawai juga menunjukkan sikap partisipatif dan peduli terhadap kemajuan serta keberhasilan organisasi.

Sementara itu indikator *sportmanship* juga memiliki rerata interpretasi baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai DJP dengan jabatan *Account Representative* menunjukkan perilaku karyawan yang memiliki toleransi tinggi. Pegawai menunjukkan sikap untuk dapat mentolerir kondisi yang tidak menguntungkan tanpa mengeluh. Hal ini menunjukkan perilaku karyawan yang memiliki kemampuan baik untuk beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerja.

Seorang pegawai dengan jabatan *Account Representative* cukup merasakan adanya sebuah efek yang menyebabkan munculnya perilaku OCB, mereka merasakan diperlakukan sebagai salah satu pemain utama dalam bagian dari sebuah organisasi DJP, dan didukung dengan segala hal yang membuat mereka mampu mengarahkan diri mereka sendiri. Hal ini berkaitan dengan adanya sebuah kondisi yang menstimulasi faktor psikologis dan lingkungan sosial seluruh organisasi yang akhirnya mempengaruhi pola perilaku *Account Representative*

sehingga memberikan efek terhadap kualitas kinerja mereka. *Account Representative* menunjukkan respon bahwa adanya komunikasi yang baik sesama kolega, kesediaan untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan, adanya rasa bangga terhadap organisasi, sikap selalu ingin terlibat dalam mencermati perkembangan organisasi, serta hal-hal lain yang membuat mereka merasa nyaman dan *secure* secara fisik dan psikis mampu memunculkan semangat, membangkitkan rasa percaya diri dan memotivasi mereka untuk dapat berbuat lebih secara sukarela penuh kesadaran yang imbasnya mampu mempengaruhi kualitas kinerja mereka.

Teori *Organizational citizenship behaviour (OCB)* diperkenalkan pertama kali oleh Organ (1988) yang menyatakan bahwa *Organizational citizenship behaviour (OCB)* sebagai perilaku yang bersifat pilihan dan inisiatif secara individual, yang tidak memiliki kaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Teori ini kemudian banyak dikembangkan salah satunya oleh Podsakoff (1993) yang menjelaskan bahwa pengaruh OCB dapat meningkatkan produktivitas kinerja. Hasil penelitian ini menguatkan teori tersebut, bahwa fakta dilapangan ternyata menunjukkan hasil yang sejalan. Kinerja sumber daya manusia organisasi sektor publik yang dalam konteks penelitian ini diwakili oleh institusi DJP, ternyata dipengaruhi secara signifikan oleh adanya perilaku sukarela ini. *Organizational citizenship behaviour (OCB)* terbukti mampu untuk memunculkan semangat, membangkitkan rasa percaya diri dan memotivasi para karyawan untuk dapat berbuat lebih dalam menunjang kinerja mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yulius (2018) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh perilaku OCB yang merupakan efek dari meningkatnya motivasi para karyawan. Karyawan yang memiliki kepedulian terhadap organisasi yang erat kaitannya terhadap

perilaku sosial di lingkungannya cenderung menunjukkan perilaku *Organizational citizenship behaviour* yang memberikan efek terhadap kinerjanya. Penelitian ini juga mengkonfirmasi dan sejalan dengan penelitian terdahulu dari Tehran *et al.* (2013), Luthans (2011), Soumendu & Arup (2007) dan Chiang Hsieh (2012) yang juga menemukan fakta bahwa perilaku *organizational citizenship behaviour* yang ditunjukkan oleh karyawan secara positif dan signifikan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan tersebut.

5.6.4 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara langsung memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hal ini dapat diartikan bahwa munculnya perilaku OCB tidak dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan para pimpinan di DJP. Implementasi gaya kepemimpinan transformasional belum memberikan jaminan bahwa efek bawahan terhadap atasan secara otomatis akan terwujud. Apalagi bila terjadi di lingkungan yang berkarakter organisasi sektor publik seperti pada DJP, di lingkungan ini diketahui fakta bahwa pola perilaku transformasional dari seorang pimpinan menghadapi banyak tantangan dan sulit berkembang, karena karakter organisasi publik sendiri yang memiliki orientasi pada target yang harus dicapai (transaksional).

Teori yang menjelaskan tentang *Transformational Leadership* telah mengalami perkembangan salah satunya dikemukakan oleh Bass (1985) yang menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki karakter transformasional memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pengikutnya, meyakinkan pengikut untuk melakukan upaya ekstra, dan mendorong pengikut untuk berpikir secara kreatif dalam menghadapi masalah yang kompleks. Secara sederhana,

para pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja para pengikut sekaligus mendorong perilaku OCB, hal ini dibuktikan oleh Piccolo dan Colquitt (2006) dan Nahum-Shani dan Somech (2011). Namun fakta menarik ditunjukkan oleh hasil penelitian ini. Lingkungan sebuah organisasi sektor publik yang berkarakter transaksional seperti pada DJP, diketahui fakta bahwa gaya kepemimpinan transformasional dari seorang pimpinan menghadapi banyak tantangan dan sulit berkembang, walaupun terdeteksi ada indikasi perilaku tersebut namun dalam kenyataannya akan sulit diterapkan dalam lingkungan yang transaksional.

Kepemimpinan akan menjadi efektif apabila didukung oleh perilaku yang kompeten sebagai perhatian kepada bawahan, aktif menjalin komunikasi yang baik, mengupayakan pemberdayaan dan pengembangan karyawan, dan memotivasi karyawan. Bukti menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kurang memiliki mempengaruhi dalam berkontribusi membentuk perilaku extra peran para bawahan. Motivasi terhadap karyawan lebih merupakan sekedar mementingkan formalitas dalam menjalankan pekerjaan, karena sekali lagi dengan lingkungan kerja yang berkarakter transaksional, beban kerja dan target yang tinggi, menciptakan *ambience* pekerjaan yang terfokus pada pencapaian target. Para pemimpin menghabiskan daya dan upaya untuk memenuhi semua target dan rencana kerja yang ditentukan dengan ketentuan dan tingkat kepatuhan tinggi terhadap adanya aturan. Sehingga membuat karakter transformasional seorang pemimpin sulit muncul dan berkembang.

Hasil temuan ini juga menegaskan penelitian Tambunan (2019), yang juga memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan di DJP masih belum bersifat transformatif. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, dalam ruang lingkup yang lebih spesifik terkait gaya kepemimpinan, penelitian Yulianto dan Hartijasti (2014) yang dilakukan di Kantor Pusat DJP juga menyatakan bahwa kepemimpinan

laissez-faire di kantor pusat DJP memiliki pengaruh yang signifikan namun dengan hasil negatif terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan *laissez-faire* masih ditemukan, dan diketahui juga informasi bahwa responden penelitian tersebut menginginkan sosok atasan yang tegas, berani, dan cepat dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan *laissez-faire* merupakan gaya memimpin dengan ciri para pimpinan memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan kepada bawahan baik secara kelompok maupun individu dengan minim partisipasi dari pimpinan itu sendiri. Hal tersebut berpotensi menimbulkan konflik, kesewenang-wenangan dan persaingan kerja yang tidak sehat, sehingga justru kontraproduktif dengan upaya mendorong terciptanya perilaku *organizational citizenship behaviour* dari para bawahan.

Karakter lingkungan kerja dan sikap pimpinan seperti ini yang menjadi latar belakang perilaku ekstra peran para pegawai (*organizational citizenship behaviour*) di lingkungan DJP bukan muncul karena didasari atas gaya kepemimpinan yang ada, namun dari faktor diluar gaya memimpin para pimpinannya. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu dari Vipraprastha *et al.* (2018) dan Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, E. (2007) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara transformational leadership terhadap *organizational citizenship behaviour*. Namun hasil penelitian ini mendukung dan mengkonfirmasi penelitian Maharani (2013), Logomarsino dan Cardona (2003) dan Cho. D (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan pada perilaku *organizational citizenship behaviour*.

5.6.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang telah ada dalam institusi DJP dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour* para karyawan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, dasar sebuah pola asumsi bersama, serta keyakinan yang dianggap tepat untuk bertindak dalam menghadapi masalah organisasi. Budaya organisasi berperan menjadi dasar yang kuat dalam membentuk apa yang terjadi di lingkungan pekerjaan. Budaya organisasi terdiri dari budaya yang kasat mata (*tangible*) seperti misalnya logo dan slogan, serta budaya yang tidak kasat mata (*intangible*) seperti misalnya nilai-nilai dan asumsi dasar.

Teori yang menjelaskan keterkaitan budaya organisasi dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB) dikemukakan oleh Organ (1988), yang menyatakan bahwa budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, impresi terhadap interaksi bawahan dengan atasan, durasi kerja dan perbedaan jenis kelamin (gender), merupakan faktor yang mempengaruhi munculnya OCB. Organ (1988) juga menekankan bahwa, budaya organisasi merupakan kondisi awal yang dapat mendorong munculnya perilaku OCB pada karyawan sehingga budaya organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi munculnya OCB yang baik pada setiap individu karyawan. Hasil penelitian ini menguatkan teori tersebut, fakta dilapangan menunjukkan bahwa budaya organisasi pada institusi DJP dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour* para karyawan, sekalipun dihadapkan pada kondisi karakter lingkungan organisasi publik yang transaksional.

DJP memiliki nilai-nilai organisasi sesuai dengan induk organisasinya, yaitu nilai-nilai Kementerian Keuangan (Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, Kesempurnaan). Prinsip berdasarkan nilai-nilai tersebut menjadi hal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai DJP. Namun tantangan bagi sebuah institusi seperti DJP yaitu perlu adanya sebuah effort untuk dapat menanamkan nilai-nilai organisasi tersebut kepada karyawannya. Penanaman nilai-nilai dan prinsip organisasi dilakukan melalui pendekatan artefak dan pendekatan langsung. Pendekatan artefak di DJP dilakukan melalui respon indera dan perilaku kognitif pegawai, seperti menyelenggarakan upacara/apel setiap tanggal 17 dengan salah satu agendanya yaitu penyampaian nilai-nilai Kementerian Keuangan, pemasangan slogan DJP pada ruang terbuka umum di kantor, dan melalui penandatanganan pakta integritas oleh seluruh pegawai.

Sedangkan untuk pendekatan langsung di DJP, dilakukan dengan mengadakan kegiatan *gathering* pegawai atau dikenal dengan istilah *Internal Corporate Value* (ICV), pada agenda kegiatan ini seluruh karyawan ditatar dengan nilai-nilai budaya organisasi melalui pendekatan berbagai kegiatan yang unik dan menarik baik yang melibatkan aspek kegiatan fisik maupun mental, tidak jarang juga melalui kegiatan ini karyawan dibekali dengan *update* pengetahuan baru di bidang perpajakan. Selain itu pendekatan langsung dilakukan juga melalui aspek religius dengan rutin mengadakan kajian/ceramah/siraman rohani yang bertujuan untuk *me-refresh* dan menanamkan kembali nilai-nilai positif organisasi.

Budaya organisasi yang kuat dan positif yang dihasilkan melalui beberapa pendekatan seperti dijelaskan di atas menjadi modal organisasional yang berharga bagi DJP. Hal ini terbukti dengan hasil penelitian ini yang menemukan fakta bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memberikan efek yang signifikan dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour* para pegawai dengan jabatan *Account Representative*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil

penelitian Harwiki (2016) yang menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour*. Harwiki menjelaskan bahwa pimpinan harus mengakui semua kesetaraan karyawan untuk menekankan aspek positif tempat kerja yang mendukung karyawan dalam menerima perubahan lingkungan organisasi. Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung temuan penelitian Darsana (2014) yang juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

5.6.6 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational citizenship behaviour* bukan merupakan variabel mediasi antara pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan.

Hasil tersebut dapat diartikan bahwa pola perilaku ekstra peran pegawai (*organizational citizenship behaviour*) bukan merupakan faktor yang utama dan penting sebagai mediator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan jabatan *Account Representative* di institusi DJP.

Sejalan dengan pendapat Hair *et al* (2010) dalam membuktikan intervensi variabel mediasi yang menyatakan bahwa jika salah satu pada (a) atau (b) tidak signifikan atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan variabel mediasi. Dalam hal ini korelasi (a) menunjukkan model pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi yaitu *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan hasil tidak signifikan, sedangkan (b)

menunjukkan model pengaruh antara variabel mediasi terhadap variabel endogen yaitu *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan dengan hasil signifikan, dan (c) menunjukkan model pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan dengan hasil tidak signifikan.

Kinerja dari seorang *Account Representative* tidak dipengaruhi secara langsung dari gaya kepemimpinan transformasional para pimpinannya, karena berdasarkan hasil analisa penelitian ini menemukan fakta bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak cukup efektif berkembang dalam lingkungan organisasi dengan karakter transaksional. Selain itu hasil temuan juga membuktikan bahwa gaya memimpin para pimpinan *Account Representative* tersebut tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam memunculkan pola perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behaviour*) pada karyawan dengan jabatan *Account Representative*.

5.6.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*. Dampak mediasi *organizational citizenship behaviour* tersebut diketahui bersifat mediasi sempurna (*complete mediation*), dengan demikian dapat diartikan bahwa pola perilaku ekstra peran pegawai (*organizational citizenship behaviour*) merupakan perilaku yang muncul dari pengaruh budaya organisasi sehingga menjadi faktor yang utama dan penting dalam mempengaruhi efektifitas kinerja karyawan dengan jabatan *Account Representative* di institusi Direktorat Jenderal Pajak.

Sejalan dengan pendapat Hair *et al* (2010) dalam membuktikan intervensi variabel mediasi yang menyatakan bahwa Jika pada (a) dan (b) signifikan tetapi pada (c) tidak signifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Dalam hal ini korelasi (a) menunjukkan model pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi yaitu budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan hasil signifikan, sedangkan (b) menunjukkan model pengaruh antara variabel mediasi terhadap variabel endogen yaitu *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan dengan hasil signifikan, dan (c) menunjukkan model pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan hasil tidak signifikan.

Kinerja dari pegawai dengan jabatan *Account Representative* terbukti dipengaruhi secara langsung dari pola perilaku ekstra peran yang mereka tunjukkan (*organizational citizenship behaviour*), selain itu berdasarkan hasil analisa penelitian ini juga menemukan fakta bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dengan jabatan *Account Representative*, namun karena peran budaya organisasi itu sendiri dapat memberikan dukungan yang kuat dalam membentuk lingkungan dan atmosfer pekerjaan, dapat memberikan efek signifikan yang dapat mendorong munculnya sikap *organizational citizenship behaviour* pada diri karyawan, di mana hal tersebut merupakan faktor penting yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan efektifitas kinerja karyawan dengan jabatan *Account Representative* pada institusi DJP.

5.7 Implikasi Penelitian

5.7.1 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis berhubungan dengan pengembangan hasil penelitian bagi peneliti selanjutnya terkait dengan *transformational leadership*, budaya organisasi, kinerja karyawan dan *organizational citizenship behaviour*. Hasil penelitian ini menunjukkan implikasi terhadap pengembangan konsep yang berkaitan dengan *transformational leadership*, budaya organisasi, kinerja karyawan dan *organizational citizenship behaviour*. Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan studi terkait dengan pengaruh *transformational leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi *organizational citizenship behaviour* khususnya dalam lingkup organisasi sektor publik.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang diuraikan melalui *idealized influenced*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, telah dikonfirmasi dalam penelitian ini bukan sebagai faktor utama yang dapat dikembangkan oleh sebuah institusi publik untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Transformational leadership* diketahui memiliki pengaruh tidak signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui mediasi *organizational citizenship behaviour*. *Transformational leadership* bukan merupakan sebuah gaya memimpin yang ideal untuk diterapkan dalam dunia organisasi publik, karena dalam kondisi yang sebenarnya gaya memimpin transformasional terkendala dengan adanya berbagai kondisi yang menghambat seperti lingkungan organisasi yang dominan berkarakter transaksional, risiko kerja yang tinggi, dan adanya tingkat kekuasaan yang berjenjang dalam pengambilan keputusan.

Secara empiris, hasil penelitian ini mendukung teori beberapa peneliti sektor publik seperti Glenda K. Bumgarner (2016), Tafvelin (2013), Wright, B. E.,

& Pandey, S. K.(2010), Currie dan Lockett (2007), Bass & Riggio (2006), Pawar & Eastman (1997), Van Wart (2003), Dunoon (2002), Alvesson (2001), dan Dobell (1989) yang menyatakan bahwa konteks organisasional dalam organisasi publik dalam hal struktur dan ukuran, membuat kepemimpinan transformasional sulit atau bahkan tidak etis untuk diterapkan. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Tambunan (2019), Prabowo (2018), Lutfi (2018), Vipraprastha *et al.* (2018), Sudiantha *et al.* (2017), Tobing & Syaiful (2016), dan Elgelal (2014).

Budaya organisasi yang dijelaskan melalui *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability*, telah dikonfirmasi dalam penelitian ini dapat dikembangkan oleh institusi publik untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mendukung kinerja organisasi, dengan terlebih dahulu meningkatkan dorongan terciptanya perilaku *organizational citizenship behaviour* pada diri para karyawan. Hal ini didukung oleh pendapat Harwiki (2016) dan Darsana (2014). Budaya organisasi tidak mampu memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan sektor publik secara langsung. Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan sektor publik melalui mediasi *organizational citizenship behaviour*.

5.7.2 Implikasi Praktis

implikasi praktis memberikan kontribusi manajerial bagi institusi dan karyawan terkait penerapan *transformational leadership* dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan dengan peran mediasi *organizational citizenship behaviour*. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis bagi institusi DJP dan karyawan dengan jabatan *Account Representative* terkait beberapa hal sebagai berikut:

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi perlu lebih dikembangkan karena memiliki peran yang mendukung peningkatan kinerja karyawan DJP. Melalui pengembangan budaya organisasi yang adaptif, dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif, interaksi yang menyenangkan dan akrab, serta meminimalisir terjadinya potensi konflik horizontal di lingkungan kerja sehingga memacu para karyawan memiliki perilaku *organizational citizenship behaviour* untuk meningkatkan dan memaksimalkan kinerjanya.
- b. Kinerja karyawan DJP merupakan salah satu peran penting dalam menentukan kinerja organisasi DJP. Karyawan yang dapat diandalkan dan berkinerja baik menjadi aspek penting yang membentuk kepercayaan publik pada institusi Direktorat Jenderal Pajak (DJP). DJP harus senantiasa berupaya menjaga kepercayaan publik dan mempertahankan kredibilitas kinerja sebagai salah satu institusi yang memegang peranan penting sebagai penghimpun penerimaan negara.
- c. Bagi *Account Representative*, hasil penelitian ini memberi informasi tentang hal-hal yang perlu ditingkatkan dari dalam diri pribadi pegawai dengan jabatan *Account Representative*, agar dapat bekerja lebih baik dan maksimal. Keterampilan yang harus ada dan ditingkatkan dalam diri *Account Representative* antara lain perilaku saling menolong (*altruisme*), kesungguhan dalam melaksanakan tugas (*conscientiousness*), rasa toleransi yang tinggi (*sportmanship*), memiliki sikap yang santun dan sopan (*courtesy*), dan selalu mengedepankan kepentingan bersama (*civic virtue*).

5.8 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari adanya keterbatasan-keterbatasan yang menyebabkan kurang sempurnanya hasil penelitian. Keterbatasan yang dihadapi

dalam penelitian ini adalah kendala akses, komunikasi, banyaknya jumlah pegawai, dan keterjangkauan. Banyaknya jumlah unit kerja DJP yang sejalan dengan banyaknya jumlah pegawai DJP yang tersebar di seluruh Indonesia, serta pertimbangan mengenai efektifitas dan efisiensi waktu pelaksanaan penelitian menyebabkan penelitian belum memungkinkan untuk mengcover instansi secara menyeluruh. Berkaitan dengan hal tersebut peneliti hanya mengambil sudut pandang dari salah satu jenis jabatan karyawan yaitu *Account Representative* pada satu lingkup wilayah. Penelitian ini juga belum menyertakan sudut pandang dari karyawan dengan jabatan lain dari wilayah yang lain. Selain itu sudut pandang pimpinan diambil hanya dari atasan langsung *Account Representative*, belum mewakili jajaran pimpinan pada tiap level organisasi sektor publik yang memiliki karakter berjenjang (hirarki).

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *transformational leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi *organizational citizenship behaviour*. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa:

1. *Transformational leadership* tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Gaya kepemimpinan transformasional sulit berkembang pada lingkungan organisasi publik yang memiliki karakter transaksional, risiko kerja tinggi, orientasi target yang ketat, dan struktur organisasi yang hirarkis sehingga tidak dapat mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan dengan jabatan *Account Representative*.
2. Budaya organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Budaya organisasi di instansi DJP belum cukup kuat memberikan efek nyata dalam menciptakan atmosfer lingkungan kerja ideal yang mendukung kinerja karyawan dengan jabatan *Account Representative*.
3. *Organizational citizenship behaviour* mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara langsung. Semakin tinggi *perilaku organizational citizenship behaviour* yang ditunjukkan oleh karyawan dengan jabatan *Account Representative* maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan dengan jabatan *Account Representative*. *Account Representative* pada institusi DJP perlu menunjukkan bahwa dirinya adalah pribadi yang memiliki karakteristik perilaku *organizational citizenship behaviour* untuk mendukung efektifitas kerjanya.
4. *Transformational leadership* tidak mampu meningkatkan *organizational citizenship behaviour* secara langsung. Implementasi gaya kepemimpinan

transformasional belum memberikan jaminan bahwa efek baik bawahan terhadap atasan (perilaku *organizational citizenship behaviour*) secara otomatis akan terwujud ketika dihadapkan dengan lingkungan kerja organisasi yang berkarakter transaksional.

5. Budaya organisasi mampu meningkatkan *organizational citizenship behaviour* secara langsung. Pendekatan budaya organisasi yang dilakukan secara langsung dan tidak langsung oleh DJP terhadap para karyawannya, terbukti menjadi modal organisasional yang berharga dan dapat memberikan efek yang signifikan dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour* para karyawan dengan jabatan *Account Representative*
6. *Transformational leadership* tidak mampu memberikan pengaruh yang signifikan untuk menjadi pemicu munculnya perilaku *organizational citizenship behaviour* para karyawan, sehingga tidak dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dengan jabatan *Account Representative*.
7. Budaya organisasi mampu memberikan pengaruh yang signifikan untuk menjadi pemicu munculnya perilaku *organizational citizenship behaviour* para karyawan, sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dengan jabatan *Account Representative*.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan beberapa temuan dalam penelitian, maka beberapa saran yang bisa disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Bagi Instansi

- a. Direktorat Jenderal Pajak sebagai institusi pemerintah dengan tugas menghimpun penerimaan negara dari sektor pajak perlu untuk terus meningkatkan dan memperkuat proses internalisasi budaya organisasi terhadap seluruh karyawannya. Budaya organisasi juga perlu dikembangkan dan disesuaikan secara fleksibel, adaptif, efektif dan efisien dalam menghadapi tuntutan dan perkembangan zaman yang dinamis.
- b. Karyawan pada institusi DJP khususnya dengan jabatan *Account Representative* perlu meningkatkan dan memperkuat kemampuan diri dalam hal saling tolong menolong, kesungguhan dalam melaksanakan tugas, rasa toleransi yang tinggi, sikap yang santun dan sopan, dan selalu mengedepankan kepentingan bersama agar dapat bekerja lebih baik dan maksimal.

2. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

- a. Peneliti selanjutnya perlu mempertimbangkan pendekatan obyek penelitian yang lebih luas pada skala yang lebih besar seperti unit kerja DJP diluar DKI Jakarta, atau pada tingkat yang lebih luas pada level kementerian agar dapat lebih memperkaya hasil dan temuan penelitian.
- b. Mempertimbangkan pengaruh dari variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja seperti beban kerja, efek penggunaan media sosial, digitalisasi teknologi informasi, kepuasan kerja, dan tingkat kepercayaan (*trust*) dari sudut pandang para *stakeholder*.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT.Remaja Rosda Karya, Bandung
- A. Dale Timple. (1992). *Kinerja (Seri Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8). 708–728.
- Aksoy, M., Apak, S., Eren, E., & Korkmaz, M. (2014). Analysis of the effect of organizational learning-based organizational culture on performance, job satisfaction and efficiency: A field study in the banking sector. *International Journal of Academic Research*, 6(1). 301-313.
- Aldag, R., dan Reschke, W. (2001). *Organizational behavior and management: An Intergrated Skills Approach*. United States of America: South - Western.
- Al-Sada, Maryam., Bader Al-Esmael, and Mohd. Nishat Faisal. (2017). "Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar," *EuroMed Journal of Business*, 12.2, 163–88
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning [Organizational culture and management]*. Malmö: Liber AB.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Aripin Salim U., Setiawan, M. and Djumahir (2013), "Implications of organizational culture and leadership styles: the effects on job satisfaction and organizational performance of police sector in Bandung, Cimahi, Garut-west java", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 44-49.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: 11th ed.* London: Kogan Page.
- Aryee S., Fred O. Walumbwa, Qin Zhou & Chad A. Hartnell (2012), *Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes*, *Human Performance*, 25:1, 1-25
- August W. Smith. (1992). *Philosophy of education*. New York: Harper & Row
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Barrett, P. (2007), "Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit," *Personality and Individual Differences*, 42 (5), 815-24.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mindgarden, Palo Alto, CA.
- Bentler, P.M. and Bonnet, D.C. (1980), "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures," *Psychological Bulletin*, 88 (3), 588-606.

- Biswas, S. (2014). "Organizational Culture & Transformational leadership as Predictors of Employee Performance. *Indian Journal of Industrial Relations*", Vol. 44 No. 4, pp.611-627.
- Blau, P. M., (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3). 15–26.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. (2002). —Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2002 pp. 502 – 522
- Bollen KA, Stine RA. (1993). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. In: Bollen KA, Long JS, editors. *Testing structural equation models*. Sage; Newbury Park, CA: 1993. pp. 111–135.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley & Sons, Inc., Amerika.
- Bowers, James & Jarrett, Benn. Presentation on AMOS (Analysis Moment of Structure). Applied Research Lab. <https://www.iup.edu/assets/0/347/351/513.9/5141/8E7297F2-A93A-439F-BDA5-66988ABBEA4A.pptx>
- Buil, Isabel, Eva Martínez, Jorge Matute, (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.77, p. 64-75, ISSN 0278-4319.
- Bumgarner, G.K. (2016). *Transformational Leadership in the Public Sector*. Doctoral Dissertation. College of Management and Technology. Walden University.
- Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985). Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478.
- Camps, J. and Rodríguez, H. (2011). "Transformational leadership, learning, and employability", *Personnel Review*, Vol. 40 No. 4, pp. 423-442.
- Can, S., van de Schoot, R., & Hox, J. (2015). Collinear Latent Variables in Multilevel Confirmatory Factor Analysis: A Comparison of Maximum Likelihood and Bayesian Estimations. *Educational and psychological measurement*, 75(3), 406–427. <https://doi.org/10.1177/0013164414547959>.
- Chatman, Jennifer and Bersade. (1997). Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance. *Journal of Applied Psychology*, Februari 29-42
- Che'Su, M., Wan, R., Maznah, A.H. and Faizah, A. (2007) Work culture and organizational citizenship behavior among Malaysia employees. *International Journal on Knowledge, Culture and Change Management* 7(8): 35–50.
- Chi, Hsin Kuang; Yeh, H.R. and Yu, C.H. (2008). "The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations". *Journal of Global Business Management*. Vol. 4(1). p. 129-137.
- Chiang, C. F & Hsieh, T. S. (2012). The Impacts Of Perceived Organizational Support And Psychological Empowerment On The Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*. 31, Issue 1: 180-190.
- Cho, D. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 409-421.

- Colbert, A., Kristof-Brown, A., Bradley, B., & Barrick, M. (2008). CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 51(1). 81-96
- Cooke, R.A. and Rousseau, D.M. (1988) Behavior and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organizational Studies* 13(3): 245–273.
- Currie, G., & Lockett, A. (2007). A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human Relations*, 60(2). 341–370.
- Darsana, I Made (2014) Pengaruh Kepribadian dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Bank Perkreditan Rakyat di Gianyar Bali). Doctor thesis, Universitas Brawijaya.
- Dharma, Yulius (2018). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh shahriah, in (ed.) Proceedings of MICoMS 2017 (Emerald Reach Proceedings Series, Volume 1) Emerald Publishing Limited, pp.7 - 12
- Direktorat Jenderal Pajak. Reformasi Perpajakan. <https://www.pajak.go.id/id/reformasi-perpajakan>. diakses 27 Maret 2019.
- Dirks K. T., Ferrin D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *J. Appl. Psychol.* 87, 611–628. 10.1037/0021-9010.87.4.611
- Dobell, A., (1989). The public administrator: God? Or entrepreneur? Or are they the same in the public service. *American Review of Public Administration* 19(1): 1–10.
- Donnelly, Gibson, Ivancevich, (2011). *Organizations : Behaviour, Structure and Processes*, 14th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York United States.
- Dulebohn J. H., Bommer W. H., Liden R. C., Brouer R. L., Ferris G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *J. Manage.* 38, 1715–1759. 10.1177/0149206311415280
- Dunoon, D. (2002). Rethinking leadership for the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 61(3). 3–18.
- Eisenberg, N. dan Mussen, P.H. (1989). *The Roots of Prosocial Behavior in Children*. New York: Cambridge University Press.
- Elgelal, Kamel Saleh Khalifa dan Noermijati (2014). "The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance" (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang). *Asia-Pacific Management and Business Application*, 3(1). 48 – 66
- Ferdinand, Augusty. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fuad Mas'ud. (2004). "Survei Diagnosis Organisasional," Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fuller, J.B., Patterson, C.E.P., Hester, K. and Stringer, D.Y. (1996), "A quantitative review of research on charismatic leadership", *Psychological Reports*, Vol. 78 No. 1, pp. 271-87.
- Garson, D. (2012). *Structural Equation Modeling*. Asheboro. Statistical Associates Publishers.
- Gaskin, James. (2011). "Detecting Multicollinearity in SPSS", Gaskination's Statistics. <http://youtube.com/Gaskination>. *Stats Tools Package*.

- Gering Supriyadi dan Tri Guno, (2006). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Ghozali, Imam. & Fuad. (2008). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi Dengan Program Lisrel 8.80 (2 ed.)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gostick, A. R., & Elton, C. (2007). *The carrot principle: How best managers use recognition to engage their people, retain talent and accelerate performance*. New York: Free Press.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (2008) *Behavior in Organizations*. Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Griffin & Moorhead., (2014). *Organizational Behavior. Managing people and organizations*. Eleventh edition.
- Griffin, R.W., (1987). *Management, Second Edition*, Boston: Houghton Mifflin Press
- Gumusluoglu, I & Ilsev. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 264-277.
- Gunadi. (2004). *Reformasi Administrasi Perpajakan dalam Rangka Kontribusi Menuju Good Governance*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Perpajakan, FISIP Universitas Indonesia. Jakarta: UI-Press.
- Habba, D., Modding, B., Bima, M., & Bijang, J. (2017). The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)*. 7(1). 52-64.
- Haerani, Siti. Ida Ariyani. Haris Maupa. Muh. Idrus Taba. (2016). The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal*, Vol. IV, Issue VII, ISSN 2201-2796
- Hair, Jr., Joseph FF., et. al. (1995), *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall. Internasional, New Jersey.
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin B.J., Anderson, R.E., dan Tatham, R.L. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed., Vol 7)*. New York: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ
- Harsiwi Th. Agung M. dan Pidekso, Yulius Suryo. (2001). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 5 (1). Juni. Program Pascasarjana Universitas Atmajaya Yogyakarta.
- Harwiki, Wiewiek (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 219, p.283-290, ISSN 1877-0428.
- Helmiatin, H. (2014). The Implementation of Transformational Leadership and Quality of Worklife toward Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 10.7763/IJIMT.2014.V5.537.

- Herminingsih, Anik. (2012). Spiritualitas dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Jilid 1, Nomor 2, hlm. 126-140
- Hernandez, José Mauro da Costa., Cristiane Benedetti Chammas (2019) "Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups", *Innovation & Management Review*, <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064>
- Hersey, P., dan K. Blanchard. (1993). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Erlangga. Jakarta
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. R. (2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit." *The Electronic Journal of Business Research Methods* Volume 6 Issue 1, pp. 53 – 60
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasiexperiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5). 822–828. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.822>
- Ilies R., Fulmer I. S., Spitzmuller M., Johnson M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *J. Appl. Psychol.* 94, 945–959. [10.1037/a0013329](https://doi.org/10.1037/a0013329)
- Indrayanto, Adi, John Burgess, Kandy Dayaram, Noermijati. (2014) "A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 37 Issue: 2, pp.373-388,
- Jacobsen, C.B. and Andersen, L.B. (2015). "Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance", *Public Administration Review*, Vol. 75 No. 6, pp. 829-841.
- Jeremy Miles (2015). (<https://stats.stackexchange.com/users/17072/jeremy-miles>), SEM (Structural equation modelling) Assumptions, URL (version: 2019-06-06): <https://stats.stackexchange.com/q/164515>. August 3, 2015.
- Jo, S. J. dan Joo, B.K. (2011). The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors. *Knowledge Sharing*. 1, 2-20;
- Jöreskog, K. and Sörbom, D. (1993), *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five Factor Model of Personality and Transformasional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751- 765.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89: 755–768.
- Judge, T., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4). 203–214.
- Jung, J. Y., and S. Hong. (2008). Organizational citizenship behavior (ocb). TQM and performance at the Maquiladora. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol 25, No 8, pp. 793-808.

- Karim, M. (2009). Perilaku Kepemimpinan Transformasional: Studi Perilaku tentang Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation dan Individual Consideration Kepemimpinan di UIN Maulana Malik Ibrahim-Malang. [Tesis]: UIN Maulana Malik Ibrahim
- Kasali, R. (2018). Disruption : Menghadapi Lawan-Lawan Tak Kelihatan dalam Peradaban Uber. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kano, Y., & Azuma, Y. (2003). Use of SEM programs to precisely measure scale reliability. In *New developments in psychometrics* (pp. 141-148). Springer, Tokyo.
- Kementerian Keuangan. (2016). Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK-885/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan.
- Kenny, D.A. and McCoach, D.B. (2003), "Effect of the Number of Variables on Measures of Fit in Structural Equation Modeling," *Structural Equation Modeling*, 10 (3), 333-51.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Khazaei, K. & Khalkhali, A. (2011). Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. *World Applied Sciences Journal*. 13 (2): 324-330
- Kim, Hougyn. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*. 14 (3). 397–417.
- Kinicki, A. and Brian William. (2011). *Management a Practical introduction* (New York: McGraw-Hill).
- Kline, R.B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd Edition ed.). New York: The Guilford Press
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy Management Journal*, 37(3): 656-696
- Koster, F. & Sanders, K. (2006). Organizational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison. *Personnel Review*, 35, 519-537.
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (1997). *Corporate Culture & Performance* (Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: Prenhallindo.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior* (Seventh ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kurniawan, Heri & Sofyan Yamin. (2009). *SPSS Complete*, Jakarta: Salemba Empat.
- Laohavichien, Tipparat., Fredendall, Lawrence D., Cantrell, R Stephen. (2009). The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. *The Quality Management Journal*. 16, 2. ProQuest p. 7
- Latan, H. (2013). *Model Persamaan Struktural Teori dan Implementasi AMOS 21.0*. Bandung: Alfabeta
- Lee, P. K. C., Cheng, T. C. E., Yeung, A. C. L., & Lai, K. (2011). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. *Omega*, 39(6). 690–701.
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Effect of Subordinates Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 59-96.
- Lian, L. K., and A. L. Salleh. (2011). Mediating effects of subordinates' competence on leadership styles and organisational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, Vol 5, No 19, pp. 7790-7801.

- Logomarsino & Cardona. (2003). Relationship among leadership, organizational commitment, and OCB in Uruguayan. IESE Business School.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational leadership and transactional leadership: a two-sample study", *Journal of Management*, Vol. 25, pp. 897-933.
- Lussier, R.N. & Achua C.F. (2007). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Ohio: South-Western College.
- Lutfi, Mohammad & Siswanto (2018). "A Transformational Leadership and It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation". *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, vol. 2, issue 2, p. 196-205.
- Luthans, F., R. M. Hodgetts, and S. A. Rosenkrantz (1988), *Real Managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Ma'arif S dan Kartika L. (2012). *Manajemen Kinerja Sumberdaya Manusia*. Bogor (ID). IPB Press.
- MacGregor Burns, James. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Maharani, Ekowati, V., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT. Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17).
- Malhotra. (2005). *Riset Penelitian*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Mangkunegara, A.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Margono. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management*. Boston, MA: Cengage Learning.
- McIntosh, C. (2006), "Rethinking fit assessment in structural equation modelling: A commentary and elaboration on Barrett (2007)," *Personality and Individual Differences*, 42 (5), 859-67.
- McMillan, James H. & Sally Schumacher. (2006). *Research in Education*. New Jersey: Pearson.
- McShane & Von Glinow (2015). *Organizational Behaviour : Emerging Knowledge Global Realit*.
- Moenir, H.A.S. (2010). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Muawanah, A., Muchlis R Luddin, Dedi Purwana. (2019). The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Trust to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Electrical Engineering and Electronics Resource*. Vol.1 Issue: 1, pp 13-21
- Muhdar, HM. (2015). Pengaruh kecerdasan spiritual terhadap organizational citizenship behaviour dan kinerja : sebuah kajian literatur. *Jurnal Al-Buhuts*, Vol. 10 No. 1
- Mulaik, S.A., James, L.R., Van Alstine, J., Bennet, N., Lind, S., and Stilwell, C.D. (1989), "Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models," *Psychological Bulletin*, 105 (3), 430-45.
- Mustafa, Z dan Wijaya, T, (2012). *Panduan Teknik Statistik SEM & PLS dengan SPSS AMOS*. Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.
- Nahum-Shani, I. and Somech, A. (2011), "Leadership, OCB and individual differences: idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 No. 2, pp. 353-66.

- Nielsen, K. and Munir, F. (2009). "How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy", *Work & Stress*, Vol. 23 No. 4, pp. 313-29.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. and Munir, F. (2009). "The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between Transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 46 No. 9, pp. 1236-1244.
- Novliadi, F. (2008). *Organizational Citizen Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional*, USU Repository
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (2015). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition Volume 17*. Amsterdam: Elsevier.
- Organ, D. W., Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3). pp. 339-350.
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D.W. (1990) The motivational basis of organizational citizenship behavior. In: B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 43–72.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Pajak.go.id. (2019, 27 Maret). Menakar Kadar Kepatuhan Wajib Pajak. Diakses pada 27 Maret 2019, dari <https://www.pajak.go.id/id/artikel/menakar-kadar-kepatuhan-wajib-pajak>
- Pamungkas, Dany Galih. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kerja, dan Stres Kerja, serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. PLN (Persero) AP2B Sistem Minahasa). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, (Vol.4, No.3). Edisi Khusus SDM.
- Parson Talcott, (2005). "The Social Systems". London United Kingdom : Taylor and Francis e-Library.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *The Academy of Management Review*, 22(1). 80.
- Pawirosumarto, Suharno., Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (2017) "The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358
- Peterson, S. J, Byron, K., Suzanne J. Myrowitz, J., Walumbwa, F. O. (2008). CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, And Firm Performance In High-Technology Start-Up And Established Firms. *Journal Of Management*. 62, 1-19.
- Pfeffer, J. (1981) *Management as symbolic action*. In: L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1–52.
- Piccolo, R.F. and Colquitt, J.A. (2006), "Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics", *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 2, pp. 327-40.

- Ping, H., Murmann, S.K. dan Perdue, R.R. (2012). Management Commitment and Employee Perceived Service Quality : The Mediating Role of Affective Commitment, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 17, No. 3, pp. 79-97.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluation of employees' performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 11, pp. 1-40). Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: pp. 107–142.
- Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (1994). "Organizational citizenship behaviour and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 No. 3, pp. 351-363.
- 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.
- Poncheri, R. (2006). *The Impact of Work Context on the Prediction of Employee Performance*. North Carolina State University. Pond, S., Nacoste.
- Prabowo, T. S., Noermijati, Dodi W. I. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Journal of Applied Management (JAM)* Vol. 16 Issue 1, March 2018.
- Pradana, M. A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 4. No 1. p 1-11
- Prawirodirdjo, Arto Suharto, (2007). Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus). Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Prawirosentono, Suyadi. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia "Kebijakan Kinerja Karyawan"*, Yogyakarta: BPFE UGM
- Purba, Debora Eflina & Seniati, A.N.L. (2004). Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Sosial Humaniora*, Vol. 8 No. 3 : 105-111. Depok : Makara
- Rastgar, A., A., Zarei, A., Davoudi, S., M., M., & Fartash, K. (2012). The link between workplace spirituality, organizational citizenship behavior and job performance in Iran. *Art Prabhand: A Journal of Economics and Management*, 1 (6). 51-67.
- Ribeiro, Neuza., İlhami Yücel, Daniel Gomes, (2018) "How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67 Issue: 9, pp.1901-1917.
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge., (2017). *Organizational Behavior*, 17th. Edition, Pearson Education Limited, England
- Robbins, Stephen P & Mary Coulter. (2015). *Management*. Thirteen Edition, USA: Pearson International Edition, Prentice-Hall, London.
- Rock D. (2006). *Quiet leadership: Help people think better - don't tell them what to do : six steps to transforming performance at work*. New York : Collins.

- Rorimpandey, Lidya. (2013). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.4
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2). 121-133.
- Rozeboom, W. W. (1966): *Foundation of the Theory of Prediction*. The Dorsey Press, Homewood, IL.
- Sadeghi, A. and Pihie, Z.A.L. (2012) Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business & Social Science*, 3, 186-197.
- Saleem, Muhammad Abid., Zahra Masood Bhutta, Muhammad Nauman, Sadaf Zahra, (2019). "Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 37 Issue: 1, pp.303-322
- Sanati, S. S., dan R. Nikbakhsh. (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style and Organization Citizenship Behavior in Physical Education Experts in University of Applied Science and Technology in Iran. *International Journal of Sport Studies*, Vol 4, No 11, pp. 1436-1441.
- Sani, Achmad. (2013). Role of Procedural Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8 (15). hlm. 57-67.
- Sarjono, H & W. Julianita. (2015). *Structural Equation Modeling (SEM): Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Penelitian Bisnis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Schein, E.H. (1990) Organizational culture. *American Psychologist* 45(2): 109–119.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* Fourth Edition. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J., J. Hunt, & R. Osborn (1991). *Managing Organizational Behaviour*. 4th. Edition. John Wiley & Sons
- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods for business (Metode Penelitian untuk Bisnis)*. Edisi I and 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Shah, S. M. M., K. B. A. Hamid., P. A. Memon., and M. A. Mirani. (2016). The relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior: an empirical evidence from the banking sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, Vol 4, No 2, pp. 103-108.
- Shahzad, F. (2014), "Impact of organizational culture on employees' job performance", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 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(5): 774-780.
- Simamora, Henry, (1997). "Manajemen Sumber Daya Manusia", Yogyakarta; STIE YKPN
- Simanjuntak, Payaman J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Sinaga, Mangarissan.,(2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Soeloeng Laoet Medan, Tesis. Universitas Sumatera Utara
- Siswoyo Haryono, Prof.,Dr.,MM,MPd. (2016). Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS, LISREL, PLS. Bekasi, Jawa Barat. Badan Penerbit PT. Intermedia Personalia Utama. Cetakan Pertama 2016.
- Skakon, J., tafv, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2). 107–139.
- Sloat, K. C. M. (1999). Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire To Be "Good Citizenship?" *Professional Safety*, Vol. 44:20-23
- Sobirin, Achmad (2007). Budaya Organisasi : Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi, Yogyakarta: UPP-STIM YKPN
- Soegandhi, V., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*.
- Soumendu, B., & Arup, V. (2007). Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India. *Employee Relations*, 34(2). 177-192.
- Steers, M. Richard (1980). Efektivitas Organisasi, Jakarta : Penerbit Erlangga
- Stolovich, H.D. dan Keeps, E.J. (1992). Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problems in Organizations. Jprney-Bass Publisher. San Fransisco.
- Sudiantha David, Armanu A., Troena Eka Afnan (2017). The effects of transformational leadership and personality on employee performance in Nissan Malang mediated by organizational commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. 1(61).
- Sugiyanto dan Sutanto, Hery. (2010). Membangun etos kerja yang proaktif guna, Mengoptimalkan kinerja melalui spiritual centered Leadership, Employee Empowerment, Organizational Citizenship Behavior. *Buletin Ekonomi*. Vol. 8, No. 2, Agustus 2010 hal 70-170
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutanto, E.M. dan Agusta, L.(2013). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *AGORA*, 1 No. 3: 6–8.
- Syafii, Lukman & Thoyib, Armanu & Nimran, Umar & Djumahir,. (2015). The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 211. 1142-1147. 10.1016/j.sbspro.2015.11.152.
- Syamsul, B. Dr., Fahkry Zamzam, Dr., (2015). Model Penelitian Kuantitatif Berbasis SEM-Amos. Yogyakarta. Deepublish, 2015.
- Tafvelin, Susanne. (2013). The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services. Sweden; Print and Media Umeå.
- Tambunan, M., & Anwar, R. (2019). Transformasi Budaya Organisasi Otoritas Perpajakan Indonesia Menghadapi Era Ekonomi Digital. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 5(2), 253.
- Tehran, G. M., Abtahi, M. S., & Esmaeili, S. (2013). The relationship between organizational citizenship behavior and performance of the staff of Qazvin University of Medical Sciences and Health Services. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9). 534–542.

- Tepper, B., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86,789–796.
- Terry, George R., and Leslie W. Rue., (2015). *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan ke 16. Jakarta : Bumi Aksara.
- Thanjoyo, F.B.D. (2012). Analisis Hubungan Antara Faktor-Faktor Yang Digunakan Dalam Proses Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Di Chevron Indoasia Business Unit. Skripsi. Depok: FT Universitas Indonesia. Tersedia di <http://lib.ui.ac.id> [diakses 9-4-2015].
- Tobing, Diana Sulianti K. & Muhammad Syaiful (2016). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance at The State Property Service Office and Auction in East Java Province. *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 5, No.06, p. 37-48
- Tony D. S., (2010). Mengingat Potensi Error di AMOS (Analysis of Moment Structure),<https://tonyteaching.wordpress.com/2010/11/21/mengingat-potensi-error-di-amos/>. November 21, 2010.
- Tse, H. H. M. and Chiu, W. C. K. (2014). "Transformational leadership and job performance: A social identity perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 1, pp. 2827-2835.
- Turnipseed, D. L., & Rassuli, A. (2005). Performance perceptions of organizational citizenship behaviours at work: a Bi-level study among managers and employees. *British Journal of Management*, 16(3). 231–244
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- 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 Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2). 214–228.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. and Pearce, C. L. (2008). "The Utility of Transactional and Transformational leadership for Predicting Performance and Satisfaction Within a Path Goal Theory Framework", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81 No. 1, pp. 71-82.
- Veithzal, R., (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Vigoda, E., and E. Gadot. (2007). Leadership style, organizational politics and employees' performance, an empirical examination of two competing models. Emerald Group Publishing Limited.
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT. Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02). 20503-20518.
- Vita, B., & Suwanto, F. X. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan pada Yayasan Tri Asih Jakarta. *Jurnal Ilmiah Penelitian*, Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 1-12.
- Voon, M. Ling., May Chiun Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia, *International Journal of Business, Management and Social Sciences* Vol. 2, No. 1, 2011, pp. 24-32, University of Malaysia Sarawak.

- Waluyo, Minto. Dr. Ir. MM. (2016). Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos Dalam Aplikasi (SEM). Surabaya : Penerbit UPN "Veteran" Jawa Timur
- Wang H., Law K. S., Hackett R. D., Wang D., Chen Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Acad. Manage. J.* 48, 420–432. 10.5465/AMJ.2005.17407908
- Wang, Fu-Jin & Chich-Jen, Shieh & Mei-Ling, Tang. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African journal of business management.* Vol, 4 (18). pp 3924-3936
- Warsito, B. (2007). Influence of organizational culture and working environment organizational citizenship behavior, motivation and performance (studies in employee rated hotel in Malang and Batu). Brawijaya University Desertation
- Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. and Pierce, J.R. (2008). "Effects of task performance, helping voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 1, pp. 125-139.
- Wibowo. (2010). Budaya Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijanto, S.H. (2008). Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.80: Konsep dan Tutorial. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1). 75–89.
- Yukl, Gary. (1989). "Managerial leadership: a review of theory and research", *Journal of Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 251-89.
- Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations (Kepemimpinan Dalam Organisasi)*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT. Indeks.
- Yulianto, Hartijasti. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (studi kasus pada pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak). Working Paper Departement Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia 1–11.

Lampiran 1- KUESIONER PENELITIAN

Yth.
Bapak/Ibu/Saudara/i,
Account Representative
di tempat.

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,
Dengan hormat,

Perkenalkan saya, Muhammad Fuad Ali Munir, pegawai tugas belajar Direktorat Jenderal Pajak tahun 2018, saat ini sedang mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis dengan judul: "*The Role of Organizational Citizenship Behavior as a mediator of the influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance.*"

Sehubungan dengan perihal tersebut, dimohon bantuan dan kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan meluangkan waktu (3 - 5 menit) menjadi responden dengan mengisi instrumen penelitian ini, sesuai dengan pendapat dan pengalaman yang dimiliki selama bekerja sebagai Account Representative. Instrumen penelitian ini dirancang sedemikian rupa untuk tetap menjaga kerahasiaan sumber informasi. Oleh karena itu Bapak/Ibu/Saudara/i diharapkan dapat memberikan jawaban sejujur-jujurnya sesuai dengan kondisi dan keadaan sesungguhnya yang dialami di unit kerja. Catatan, informasi, dan/atau data mengenai penelitian ini akan dijamin kerahasiaannya. Semua informasi yang mencantumkan identitas subjek penelitian hanya akan dipergunakan untuk kepentingan penelitian, dan apabila telah selesai akan segera dimusnahkan.

Bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i merupakan sumbangan yang sangat berharga dan berarti bagi kelancaran terselenggaranya penelitian ilmiah ini.

Demikian disampaikan, atas bantuan, kesediaan waktu, dan kerjasama yang baik saya ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Hormat Saya,
Muhammad Fuad Ali Munir
Program Pascasarjana
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya

A. Identitas Responden

A.1. Petunjuk Pengisian

Silahkan anda pilih jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan kondisi yang ada dengan melingkari / menyilang pada pilihan huruf jawaban yang tersedia.

No	Keterangan	Pilihan Jawaban			
		a	b	c	d
1	Jenis Kelamin	a	Pria	b	Wanita
2	Usia	a	20 – 25 tahun	b	26 – 30 tahun
		c	31 – 35 tahun	d	diatas 35 tahun
3	Pendidikan Terakhir	a	Diploma I	b	Diploma III
		c	Diploma IV	d	Strata I (S1)
		e	Strata II (S2)	f	Strata III (S3)
4	Golongan Kerja	a	II	b	III
		c	Lainnya		
5	Masa Kerja di DJP	a	< 10 tahun	b	10 – 15 tahun
		c	16 – 20 tahun	d	> 20 tahun
6	AR pada Seksi	a	Waskon/PK II	b	Waskon/PK III
		c	Waskon/PK IV	d	Ekstensifikasi dan Penyuluhan

B. Pertanyaan Kuesioner

B.1. Petunjuk Pengisian

Silahkan anda pilih jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan kondisi yang ada dengan memberikan tanda (√) pada pilihan jawaban yang tersedia.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

ST = Setuju

SS = Sangat Setuju

B.1.1 Transformational Leadership (TL)

No.	Indikator	Item	Jawaban				
			STS	TS	N	S	SS
			1	2	3	4	5
1.	<i>Idealized Influenced</i>	Atasan mendorong saya untuk bekerja lebih kreatif					
		Atasan membuat saya merasa nyaman ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan pekerjaan					
		Atasan memberikan perhatian pribadi yang baik dan adil kepada setiap bawahan					
2.	<i>Inspirational Motivation</i>	Atasan memperbolehkan saya melihat masalah pekerjaan sebagai kesempatan belajar					
		Atasan merupakan seseorang yang sangat saya percayai					
		Atasan memberikan inspirasi pada saya solusi dalam melihat masalah yang mulanya sangat sulit bagi saya					
3.	<i>Intellectual Stimulation</i>	Atasan memberi tahu saya bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan					
		Atasan menghindari untuk membuat keputusan sendiri					
		Atasan menghendaki saya menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah					
4.	<i>Individualized Consideration</i>	Atasan mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya					
		Atasan memberikan pujian jika saya bekerja dengan baik					
		Atasan memberikan perhatian pribadi kepada saya jika saya membutuhkan perhatian					

B.1.2. Budaya Organisasi (BO)

No.	Indikator	Item	Jawaban				
			STS	TS	N	S	SS
			1	2	3	4	5
1.	<i>Innovation and Risk Taking</i>	Atasan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman					
		Atasan mendorong saya untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam pekerjaan					
		Saya diberi kepercayaan penuh oleh atasan dalam menyelesaikan pekerjaan					
2.	<i>Attention to Detail</i>	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, cermat dan akurat					
		Organisasi menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya					
		Atasan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan					
3.	<i>Outcome Orientation</i>	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam bekerja					
		Organisasi memberikan apresiasi penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja					
		Organisasi memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal					
4.	<i>People Orientation</i>	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi					

		Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh organisasi					
		Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi					
5.	<i>Team Orientation</i>	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim					
		Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan					
6.	<i>Aggressiveness</i>	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab saya					
		Saya senantiasa berusaha disiplin agar pekerjaan terselesaikan dengan baik					
		Dalam bekerja saya selalu berusaha untuk mematuhi peraturan dan prosedur yang ada walaupun tidak ada pengawasan					
7.	<i>Stability</i>	Saya merasa dihargai dan nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini					
		Saya akan merekomendasikan organisasi ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir					
		Organisasi ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir karyawan					

B.1.3. Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

No.	Indikator	Item	Jawaban				
			STS	TS	N	S	SS
			1	2	3	4	5
1.	<i>Altruism</i>	Saya selalu membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan tugasnya					
		Saya merasa mendapatkan sebuah pelajaran dan pengalaman dengan membantu pekerjaan rekan kerja					
		Saya akan menolong karyawan baru untuk beradaptasi dan mengenali lingkungan kerja yang baru					
2.	<i>Conscientiousness</i>	Saya selalu bersedia untuk bekerja sama dengan orang lain, agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik					
		Saya bersedia berbagi pengalaman dan pengetahuan kepada rekan kerja di lingkungan organisasi					
		Saya selalu berkonsultasi dengan atasan dan rekan kerja jika terdapat masalah dalam menyelesaikan pekerjaan					
3.	<i>Sportmanship</i>	Saya merasa suka memakai seragam yang diberikan organisasi					
		Saya akan mengingatkan rekan kerja, jika ia melanggar peraturan/prosedur di kantor					
		Saya adalah tipe orang yang dapat mentolerir ketidaknyaman di lingkungan kerja					

4.	<i>Courtesy</i>	Saya menghadiri setiap pertemuan informal dan formal di kantor bila diundang					
		Saya suka mencari informasi yang berguna untuk memajukan organisasi					
5.	<i>Civic Virtue</i>	Saya selalu mengikuti dan mencermati setiap perubahan peraturan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan					
		Saya tidak pernah memperpanjang dan berlama-lama ketika waktu istirahat					
		Saya selalu berusaha datang tepat waktu ke tempat kerja					

B.1.4. Kinerja Karyawan (KK)

No.	Indikator	Item	Jawaban				
			STS	TS	N	S	SS
			1	2	3	4	5
1.	<i>Effectiveness and Efficiency</i>	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
		Saya memiliki kemampuan diskusi dan kerja sama yang baik dengan rekan kerja untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pekerjaan					
		Saya melakukan pekerjaan dengan teliti, akurat dan jarang membuat kesalahan					
2.	<i>Responsibility</i>	Saya merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepada saya					
		Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan rekan kerja					
		Saya berusaha memberikan perhatian penuh dan konsentrasi pada pekerjaan					
3.	<i>Discipline</i>	Saya selalu patuh pada tata tertib dan aturan organisasi					
		Saya selalu menaati perintah atau instruksi dari atasan dalam bertugas					
		Saya dapat menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawabnya sesuai dengan batas waktu yang ditentukan					
4.	<i>Initiative</i>	Saya sering mengajukan ide dan gagasan untuk menyelesaikan pekerjaan					
		Saya memiliki inisiatif yang berguna untuk membantu penyelesaian pekerjaan dengan lebih baik					
		Saya sering menyelesaikan pekerjaan dengan dengan cara berbeda agar mencapai hasil yang terbaik					

Lampiran 2 - Detail Populasi Penelitian

No	Kantor Wilayah	Unit Kerja Teknis (Kantor Pelayanan Pajak/KPP)	AR pada Seksi	Jumlah Personil
1	Kanwil DJP Wajib Pajak Besar / Madya	KPP WP Besar Satu	PK II	11
			PK III	11
			PK IV	11
		KPP WP Besar Dua	PK II	11
			PK III	10
			PK IV	10
		KPP WP Besar Tiga	PK II	9
			PK III	9
			PK IV	9
		KPP WP Besar Empat	PK II	11
PK III	11			
PK IV	11			
KPP Madya Jakarta Pusat	PK II	8		
	PK III	8		
	PK IV	8		
KPP Madya Jakarta Utara	PK II	6		
	PK III	6		
	PK IV	7		
KPP Madya Jakarta Selatan	PK II	7		
	PK III	7		
	PK IV	8		
KPP Madya Jakarta Barat	PK II	9		
	PK III	9		
	PK IV	9		
KPP Madya Jakarta Timur	PK II	10		
	PK III	10		
	PK IV	10		
2	Kanwil DJP Jakarta Khusus	KPP Penanaman Modal Asing Satu	PK II	8
			PK III	9
			PK IV	8
		KPP Penanaman Modal Asing Dua	PK II	9
			PK III	9
			PK IV	9
KPP Penanaman Modal Asing Tiga	PK II	11		
	PK III	12		
	PK IV	10		
KPP Penanaman Modal Asing Empat	PK II	8		
	PK III	8		
	PK IV	8		
KPP Penanaman Modal Asing Lima	PK II	8		
	PK III	9		
	PK IV	9		
KPP Penanaman Modal Asing Enam	PK II	9		
	PK III	9		
	PK IV	8		

		KPP Badan dan Orang Asing	PK II PK III PK IV	10 10 10
		KPP Minyak dan Gas Bumi	PK II PK III PK IV	10 11 10
		KPP Perusahaan Masuk Bursa	PK II PK III PK IV	11 11 11
3	Kanwil DJP Jakarta Pusat	KPP Pratama Jakarta Menteng Satu	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	6 6 6 3
		KPP Pratama Jakarta Menteng Dua	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	8 7 8 4
		KPP Pratama Jakarta Menteng Tiga	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	7 6 7 4
		KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Satu	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	7 8 7 3
		KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Dua	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	7 7 7 5
		KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Tiga	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	6 6 7 3
		KPP Pratama Jakarta Senen	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	7 7 7 4
		KPP Pratama Jakarta Cempaka Putih	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	7 7 7 4
		KPP Pratama Jakarta Gambir Satu	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	7 6 7 1
		KPP Pratama Jakarta Gambir Dua	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	8 8 8 4

		KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	7 7 7 4
		KPP Pratama Jakarta Gambir Empat	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	6 6 6 4
		KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Satu	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	7 7 7 5
		KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Dua	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	6 6 7 6
		KPP Pratama Jakarta Kemayoran	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	7 6 6 3
4	Kanwil DJP Jakarta Utara	KPP Pratama Jakarta Penjaringan	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	8 9 8 5
		KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	6 7 5 4
		KPP Pratama Jakarta Kelapa Gading	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	8 7 10 4
		KPP Pratama Jakarta Pademangan	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	8 9 9 4
		KPP Pratama Jakarta Koja	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	7 7 7 6
		KPP Pratama Jakarta Pluit	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	8 9 9 4
		KPP Pratama Jakarta Sunter	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	11 11 11 4
5	Kanwil DJP Jakarta Selatan I	KPP Pratama Jakarta Setiabudi Satu	PK II PK III	10 9

			PK IV	8
			Ekstensifikasi	6
		KPP Pratama Jakarta Setiabudi Dua	PK II	7
			PK III	8
			PK IV	8
			Ekstensifikasi	7
		KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga	PK II	8
			PK III	7
			PK IV	7
			Ekstensifikasi	7
		KPP Pratama Jakarta Setiabudi Empat	PK II	8
			PK III	8
			PK IV	8
			Ekstensifikasi	5
		KPP Pratama Jakarta Mampang Prapatan	PK II	11
			PK III	12
			PK IV	12
			Ekstensifikasi	5
		KPP Pratama Jakarta Tebet	PK II	10
			PK III	10
			PK IV	10
			Ekstensifikasi	6
		KPP Pratama Jakarta Pancoran	PK II	10
			PK III	9
			PK IV	8
			Ekstensifikasi	7
6	Kanwil DJP Jakarta Selatan II	KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Satu	PK II	10
			PK III	7
			PK IV	10
			Ekstensifikasi	5
		KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Dua	PK II	9
			PK III	9
			PK IV	9
			Ekstensifikasi	5
		KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Tiga	PK II	10
			PK III	9
			PK IV	9
			Ekstensifikasi	4
		KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Empat	PK II	6
			PK III	6
			PK IV	7
			Ekstensifikasi	3
		KPP Pratama Jakarta Kebayoran Lama	PK II	11
			PK III	11
			PK IV	11
			Ekstensifikasi	6
		KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan	PK II	8
			PK III	8
			PK IV	8
			Ekstensifikasi	6

		KPP Pratama Jakarta Pasar Minggu	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	10 12 11 9
		KPP Pratama Jakarta Cilandak	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	10 10 13 7
		KPP Pratama Jakarta Jagakarsa	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	6 7 7 5
7	Kanwil DJP Jakarta Barat	KPP Pratama Jakarta Palmerah	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	8 8 8 4
		KPP Pratama Jakarta Tamansari Satu	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	7 8 8 5
		KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	8 10 6 5
		KPP Pratama Jakarta Tambora	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	8 8 8 6
		KPP Pratama Jakarta Cengkareng	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	8 9 9 5
		KPP Pratama Jakarta Kebon Jeruk Satu	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	9 9 9 4
		KPP Pratama Jakarta Kebon Jeruk Dua	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	9 8 8 3
		KPP Pratama Jakarta Grogol Petamburan	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	9 10 8 6
		KPP Pratama Jakarta Kalideres	PK II PK III PK IV Ekstensifikasi	8 8 8 6
		KPP Pratama Jakarta Kembangan	PK II PK III	8 8

			PK IV	8
			Ekstensifikasi	5
8	Kanwil DJP Jakarta Timur	KPP Pratama Jakarta Matraman	PK II	7
			PK III	6
		KPP Pratama Jakarta Jatinegara	PK IV	8
			Ekstensifikasi	6
		KPP Pratama Jakarta Pulogadung	PK II	10
			PK III	11
		KPP Pratama Jakarta Cakung Satu	PK IV	11
			Ekstensifikasi	7
		KPP Pratama Jakarta Cakung Dua	PK II	10
PK III	10			
KPP Pratama Jakarta Kramat Jati	PK IV	10		
	Ekstensifikasi	7		
KPP Pratama Jakarta Duren Sawit	PK II	9		
	PK III	9		
KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo	PK IV	9		
	Ekstensifikasi	7		
Total				2162

Lampiran 3 - Distribusi Frekuensi Variabel *Transformational Leadership*

Kode	Indikator/Item	Jawaban Responden					Total	Rerata (mean)	
		1	2	3	4	5			
TL.1	<i>Idealized Influenced</i>								
TL.1.1	Atasan mendorong saya untuk bekerja lebih kreatif	Freq.	3	6	10	157	164	340	4,3912
		%	0,9	1,8	2,9	46,2	48,2	100	
TL.1.2	Atasan membuat saya merasa nyaman ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan pekerjaan	Freq.	3	6	22	184	125	340	4,2412
		%	0,9	1,8	6,5	54,1	36,8	100	
TL.1.3	Atasan memberikan perhatian pribadi yang baik dan adil kepada setiap bawahan	Freq.	2	10	25	188	115	340	4,1882
		%	0,6	2,9	7,4	55,3	33,8	100	
Rerata Idealized Influenced								4,2735	
TL.2	<i>Inspirational Motivation</i>								
TL.2.1	Atasan memperbolehkan saya melihat masalah pekerjaan sebagai kesempatan belajar	Freq.	0	2	12	188	138	340	4,3588
		%	0	0,6	3,5	55,3	40,6	100	
TL.2.2	Atasan merupakan seseorang yang sangat saya percayai	Freq.	3	7	37	187	106	340	4,1353
		%	0,9	2,1	10,9	55,0	31,2	100	
TL.2.3	Atasan memberikan inspirasi pada saya solusi dalam melihat masalah yang mulanya sangat sulit bagi saya	Freq.	6	6	40	170	118	340	4,1412
		%	1,8	1,8	11,8	50,0	34,7	100	
Rerata Inspirational Motivation								4,2118	
TL.3	<i>Intellectual Stimulation</i>								
TL.3.1	Atasan memberi tahu saya bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan	Freq.	4	5	32	184	115	340	4,1794
		%	1,2	1,5	9,4	54,1	33,8	100	
TL.3.2	Atasan menghindari untuk membuat keputusan sendiri	Freq.	5	12	33	197	93	340	4,0618
		%	1,5	3,5	9,7	57,9	27,4	100	
TL.3.3	Atasan menghendaki saya menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah	Freq.	0	5	23	212	100	340	4,1971
		%	0	1,5	6,8	62,4	29,4	100	
Rerata Intellectual Stimulation								4,1461	
TL.4	<i>Individualized Consideration</i>								
TL.4.1	Atasan mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya	Freq.	4	4	41	188	103	340	4,1235
		%	1,2	1,2	12,1	55,3	30,3	100	

TL.4.2	Atasan memuji saya jika saya melakukan pekerjaan dengan baik	<i>Freq.</i>	3	4	24	201	108	340	4,1971
		%	0,9	1,2	7,1	59,1	31,8	100	
TL.4.3	Atasan memberikan perhatian pribadi kepada saya jika saya membutuhkan perhatian	<i>Freq.</i>	6	11	35	175	113	340	4,1118
		%	1,8	3,2	10,3	51,5	33,2	100	
Rerata Individualized Consideration									4,1441
Rerata Variabel Transformational Leadership (TL)									4,1939

Lampiran 4 - Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Kode	Indikator/Item	Jawaban Responden					Total	Rerata (mean)	
		1	2	3	4	5			
BO.1	<i>Innovation and Risk Taking</i>								
BO.1.1	Atasan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman	<i>Freq.</i>	2	4	11	152	171	340	4,4294
		%	0,6	1,2	3,2	44,7	50,3	100	
BO.1.2	Atasan mendorong saya untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam pekerjaan	<i>Freq.</i>	4	2	18	217	99	340	4,1912
		%	1,2	0,6	5,3	63,8	29,1	100	
BO.1.3	Saya diberi kepercayaan penuh oleh atasan dalam menyelesaikan pekerjaan	<i>Freq.</i>	1	4	11	196	128	340	4,3118
		%	0,3	1,2	3,2	57,6	37,6	100	
Rerata Innovation and Risk Taking								4,3108	
BO.2	<i>Attention to Detail</i>								
BO.2.1	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, cermat dan akurat	<i>Freq.</i>	2	0	25	193	120	340	4,2618
		%	0,6	0	7,4	56,8	35,3	100	
BO.2.2	Organisasi menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya	<i>Freq.</i>	4	9	34	185	108	340	4,1294
		%	1,2	2,6	10,0	54,4	31,8	100	
BO.2.3	Atasan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan	<i>Freq.</i>	6	4	28	201	101	340	4,1382
		%	1,8	1,2	8,2	59,1	29,7	100	
Rerata Attention to Detail								4,1765	
BO.3	<i>Outcome Orientation</i>								
BO.3.1	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam bekerja	<i>Freq.</i>	1	1	8	182	148	340	4,3971
		%	0,3	0,3	2,4	53,5	43,5	100	

BO.3.2	Organisasi memberikan apresiasi penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja	<i>Freq.</i>	10	4	33	184	109	340	4,1118
		%	2,9	1,2	9,7	54,1	32,1	100	
BO.3.3	Organisasi memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal	<i>Freq.</i>	6	12	34	193	95	340	4,0559
		%	1,8	3,5	10,0	56,8	27,9	100	
Rerata Outcome Orientation									4,1882
BO.4	People Orientation								
BO.4.1	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi	<i>Freq.</i>	1	3	22	193	121	340	4,2647
		%	0,3	0,9	6,5	56,8	35,6	100	
BO.4.2	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh organisasi	<i>Freq.</i>	0	2	12	195	131	340	4,3382
		%	0,0	0,6	3,5	57,4	38,5	100	
BO.4.3	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi	<i>Freq.</i>	0	0	18	196	126	340	4,3176
		%	0,0	0,0	5,3	57,6	37,1	100	
Rerata People Orientation									4,3069
BO.5	Team Orientation								
BO.5.1	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim	<i>Freq.</i>	0	1	26	184	129	340	4,2971
		%	0,0	0,3	7,6	54,1	37,9	100	
BO.5.2	Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan	<i>Freq.</i>	1	5	19	214	101	340	4,2029
		%	0,3	1,5	5,6	62,9	29,7	100	
Rerata Team Orientation									4,2500

BO.6		Aggressiveness							
BO.6.1	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab saya	<i>Freq.</i>	0	0	13	188	139	340	4,3706
		%	0,0	0,0	3,8	55,3	40,9	100	
BO.6.2	Saya senantiasa berusaha disiplin agar pekerjaan terselesaikan dengan baik	<i>Freq.</i>	0	1	10	199	130	340	4,3471
		%	0,0	0,3	2,9	58,5	38,2	100	
BO.6.3	Dalam bekerja saya selalu berusaha untuk mematuhi peraturan dan prosedur yang ada walaupun tidak ada pengawasan	<i>Freq.</i>	0	2	8	193	137	340	4,3676
		%	0,0	0,6	2,4	56,8	40,3	100	
Rerata Aggressiveness									4,3618
BO.7		Stability							
BO.7.1	Saya merasa dihargai dan nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini	<i>Freq.</i>	5	13	31	198	93	340	4,0618
		%	1,5	3,8	9,1	58,2	27,4	100	
BO.7.2	Saya akan merekomendasikan organisasi ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir	<i>Freq.</i>	9	13	38	199	81	340	3,9706
		%	2,6	3,8	11,2	58,5	23,8	100	
BO.7.3	Organisasi ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir karyawan	<i>Freq.</i>	14	20	27	184	95	340	3,9588
		%	4,1	5,9	7,9	54,1	27,9	100	
Rerata Stability									3,9971
Rerata Variabel Budaya Organisasi (BO)									4,2273

Lampiran 5 - Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Kode	Indikator/Item	Jawaban Responden					Total	Rerata (mean)	
		1	2	3	4	5			
KK.1	Effectiveness and Efficiency								
KK.1.1	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	<i>Freq.</i>	0	1	12	161	166	340	4,4471
		<i>%</i>	0,0	0,3	3,5	47,4	48,8	100	
KK.1.2	Saya memiliki kemampuan diskusi dan kerja sama yang baik dengan rekan kerja untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pekerjaan	<i>Freq.</i>	1	1	15	213	110	340	4,2647
		<i>%</i>	0,3	0,3	4,4	62,6	32,4	100	
KK.1.3	Saya melakukan pekerjaan dengan teliti, akurat dan jarang membuat kesalahan	<i>Freq.</i>	1	5	32	188	114	340	4,2029
		<i>%</i>	0,3	1,5	9,4	55,3	33,5	100	
Rerata Effectiveness and Efficiency								4,3049	
KK.2	Responsibility								
KK.2.1	Saya merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepada saya	<i>Freq.</i>	0	0	6	189	145	340	4,4088
		<i>%</i>	0	0,0	1,8	55,6	42,6	100	
KK.2.2	Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan rekan kerja	<i>Freq.</i>	0	0	8	184	148	340	4,4118
		<i>%</i>	0,0	0,0	2,4	54,1	43,5	100	
KK.2.3	Saya berusaha memberikan perhatian penuh dan konsentrasi pada pekerjaan	<i>Freq.</i>	0	0	12	204	124	340	4,3294
		<i>%</i>	0,0	0,0	3,5	60,0	36,5	100	
Rerata Responsibility								4,3833	
KK.3	Discipline								
KK.3.1	Saya selalu patuh pada tata tertib dan aturan organisasi	<i>Freq.</i>	1	0	9	187	143	340	4,3853
		<i>%</i>	0,3	0,0	2,6	55,0	42,1	100	
KK.3.2	Saya selalu menaati perintah atau instruksi dari atasan dalam bertugas	<i>Freq.</i>	0	1	11	200	128	340	4,3382
		<i>%</i>	0,0	0,3	3,2	58,8	37,6	100	

KK.3.3	Saya dapat menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawabnya sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	<i>Freq.</i>	0	0	9	200	131	340	4,3588
		%	0	0,0	2,6	58,8	38,5	100	
Rerata Discipline									4,3608
KK.4	<i>Initiative</i>								
KK.4.1	Saya sering mengajukan ide dan gagasan untuk menyelesaikan pekerjaan	<i>Freq.</i>	3	1	32	207	97	340	4,1588
		%	0,9	0,3	9,4	60,9	28,5	100	
KK.4.2	Saya memiliki inisiatif yang berguna untuk membantu penyelesaian pekerjaan dengan lebih baik	<i>Freq.</i>	2	1	30	196	111	340	4,2147
		%	0,6	0,3	8,8	57,6	32,6	100	
KK.4.3	Saya sering menyelesaikan pekerjaan dengan cara berbeda agar mencapai hasil yang terbaik	<i>Freq.</i>	1	4	36	190	109	340	4,1824
		%	0,3	1,2	10,6	55,9	32,1	100	
Rerata Initiative									4,1853
Rerata Variabel Kinerja Karyawan (KK)									4,3086

Lampiran 6 - Distribusi Frekuensi *Organizational Citizenship Behaviour*

Kode	Indikator/Item	Jawaban Responden					Total	Rerata (mean)	
		1	2	3	4	5			
OCB.1	<i>Altruism</i>								
OCB.1.1	Saya selalu membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan tugasnya	<i>Freq.</i>	0	0	12	157	171	340	4,4676
		%	0,0	0,0	3,5	46,2	50,3	100	
OCB.1.2	Saya merasa mendapatkan sebuah pelajaran dan pengalaman dengan membantu pekerjaan rekan kerja	<i>Freq.</i>	0	0	11	193	136	340	4,3676
		%	0,0	0,0	3,2	56,8	40,0	100	
OCB.1.3	Saya akan menolong karyawan baru untuk beradaptasi dan mengenali lingkungan kerja yang baru	<i>Freq.</i>	0	0	10	191	139	340	4,3794
		%	0,0	0,0	2,9	56,2	40,9	100	
Rerata Altruism								4,4049	
OCB.2	<i>Conscientiousness</i>								
OCB.2.1	Saya selalu bersedia untuk bekerja sama dengan orang lain, agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik	<i>Freq.</i>	0	0	12	184	144	340	4,3882
		%	0,0	0,0	3,5	54,1	42,4	100	
OCB.2.2	Saya bersedia berbagi pengalaman dan pengetahuan kepada rekan kerja di lingkungan organisasi	<i>Freq.</i>	0	0	10	192	138	340	4,3765
		%	0,0	0,0	2,9	56,5	40,6	100	
OCB.2.3	Saya selalu berkonsultasi dengan atasan dan rekan kerja jika terdapat masalah dalam menyelesaikan pekerjaan	<i>Freq.</i>	0	1	9	193	137	340	4,3706
		%	0,0	0,3	2,6	56,8	40,3	100	
Rerata Conscientiousness								4,3784	

OCB.3		Sportmanship							
OCB.3.1	Saya merasa suka memakai seragam yang diberikan organisasi	<i>Freq.</i>	7	8	32	194	99	340	4,0882
		%	2,1	2,4	9,4	57,1	29,1	100	
OCB.3.2	Saya akan mengingatkan rekan kerja, jika ia melanggar peraturan/prosedur di kantor	<i>Freq.</i>	1	5	37	181	116	340	4,1941
		%	0,3	1,5	10,9	53,2	34,1	100	
OCB.3.3	Saya adalah tipe orang yang dapat mentolerir ketidaknyaman di lingkungan kerja	<i>Freq.</i>	1	15	49	169	106	340	4,0706
		%	0,3	4,4	14,4	49,7	31,2	100	
Rerata Sportmanship									4,1176
OCB.4		Courtesy							
OCB.4.1	Saya menghadiri setiap pertemuan informal dan formal di kantor bila diundang	<i>Freq.</i>	3	1	34	181	121	340	4,2235
		%	0,9	0,3	10,0	53,2	35,6	100	
OCB.4.2	Saya suka mencari informasi yang berguna untuk memajukan organisasi	<i>Freq.</i>	2	5	29	187	117	340	4,2118
		%	0,6	1,5	8,5	55,0	34,4	100	
Rerata Courtesy									4,2176
OCB.5		Civic Virtue							
OCB.5.1	Saya selalu mengikuti dan mencermati setiap perubahan peraturan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan	<i>Freq.</i>	0	2	17	208	113	340	4,2706
		%	0,0	0,6	5,0	61,2	33,2	100	
OCB.5.2	Saya tidak pernah memperpanjang dan berlama-lama ketika waktu istirahat	<i>Freq.</i>	2	9	41	187	101	340	4,1059
		%	0,6	2,6	12,1	55,0	29,7	100	
OCB.5.3	Saya selalu berusaha datang tepat waktu ke tempat kerja	<i>Freq.</i>	3	2	11	180	144	340	4,3529
		%	0,9	0,6	3,2	52,9	42,4	100	
Rerata Civic Virtue									4,2431
Rerata Variabel Organizational Citizenship Behaviour (OCB)									4,2724

**Lampiran 7 - Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)
(Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
71	153,538	,000	,000
40	130,328	,000	,000
43	129,549	,000	,000
24	128,034	,000	,000
323	114,990	,000	,000
311	109,242	,000	,000
12	105,855	,000	,000
86	101,022	,000	,000
53	100,936	,000	,000
121	97,436	,000	,000
11	92,834	,000	,000
42	92,118	,000	,000
109	85,345	,000	,000
66	84,400	,000	,000
334	83,986	,000	,000
321	83,957	,000	,000
79	83,735	,000	,000
31	83,254	,000	,000
97	82,840	,000	,000
332	77,852	,000	,000
306	76,693	,000	,000
94	74,552	,001	,000
7	71,561	,001	,000
10	71,118	,001	,000
74	70,490	,001	,000
60	66,322	,004	,000
78	64,133	,007	,000
128	63,408	,008	,000
22	62,927	,009	,000
331	61,529	,012	,000
49	59,122	,020	,000
322	59,101	,020	,000
34	58,962	,021	,000
44	58,672	,022	,000
271	58,617	,023	,000
329	57,650	,027	,000
75	56,693	,033	,000
37	56,428	,035	,000
4	56,046	,038	,000
29	55,293	,044	,000
77	55,089	,045	,000
20	54,276	,053	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
320	53,849	,057	,000
95	53,554	,060	,000
139	53,054	,066	,000
158	52,910	,068	,000
50	51,673	,084	,001
318	51,111	,093	,002
59	50,584	,101	,008
102	50,535	,102	,006
313	49,267	,126	,102
36	48,492	,142	,299
39	48,416	,143	,278
148	47,918	,155	,442
242	47,838	,157	,422
225	47,734	,159	,413
9	47,444	,166	,496
309	47,395	,168	,462
91	47,344	,169	,430
45	47,247	,171	,421
23	47,004	,177	,484
276	46,689	,186	,586
35	46,573	,189	,589
312	46,078	,203	,766
307	45,577	,217	,893
263	45,540	,218	,877
48	45,205	,229	,929
27	45,084	,233	,933
339	44,736	,244	,967
70	44,456	,253	,982
336	44,153	,263	,991
207	43,770	,276	,997
103	43,363	,291	,999
153	43,286	,293	,999
335	43,170	,298	,999
289	43,032	,303	1,000
141	43,026	,303	,999
38	43,012	,303	,999
216	43,006	,304	,999
236	42,791	,312	,999
151	42,677	,316	,999
269	42,541	,321	1,000
55	42,499	,323	,999
256	41,916	,346	1,000
61	41,820	,349	1,000
200	41,708	,354	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
157	41,689	,355	1,000
176	41,639	,357	1,000
6	41,593	,358	1,000
33	41,492	,363	1,000
115	41,460	,364	1,000
171	41,447	,364	1,000
63	41,424	,365	1,000
8	41,415	,366	1,000
298	41,144	,377	1,000
227	41,135	,377	1,000
64	40,882	,388	1,000
257	40,791	,392	1,000
260	40,692	,396	1,000
123	40,641	,398	1,000