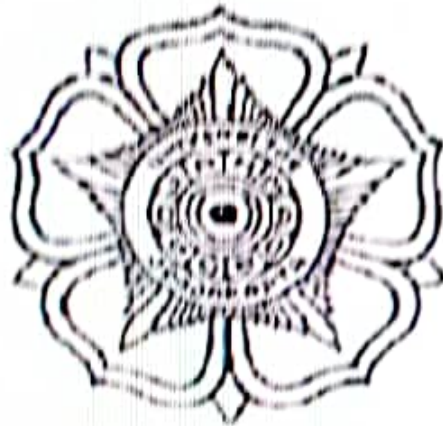


Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, dan Hubungannya dengan *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen dan Kepuasan Kerja

(Studi pada Kantor Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Kebumen Propinsi Jawa Tengah)

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
guna memperoleh derajat Sarjana Strata 2
Program Studi Ilmu Manajemen
Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial



Oleh:

Kabul Wahyu Utomo
12648/IV-3/1016/99

Program Pasca Sarjana
Universitas Gadjah Mada
Yogyakarta
2001

Tesis

**KECENDERUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
DAN TRANSFORMASIONAL, DAN HUBUNGANNYA DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA KANTOR PEMERINTAH DAERAH TINGKAT II KABUPATEN KEBUMEN PROPINSI JAWA TENGAH)**

dipersiapkan dan disusun oleh

KABUL WAHYU UTOMO

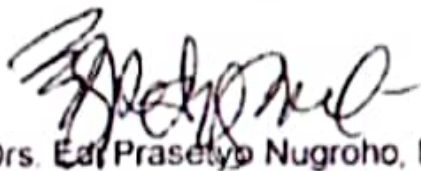
12648/IV-3/1016/99

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada tanggal 24 AGUSTUS 2001

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama



Drs. Edi Prasetyo Nugroho, MBA

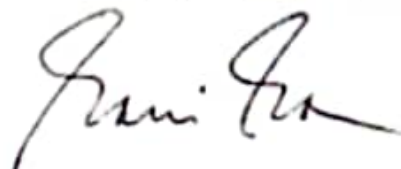
Pembimbing Pendamping I

Pembimbing Pendamping II

Anggota Dewan Penguji Lain



Dr. Bambang Riyanto LS, MBA



Dr. Hani Handoko, MBA

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister



27 AUG 2001

Dr. Hani Handoko, MBA

Pengelola Program Studi Manajemen



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul :

**KECENDERUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL,
DAN HUBUNGANNYA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR,
KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA KANTOR PEMERINTAH DAERAH TINGKAT II KABUPATEN KEBUMEN PROPINSI JAWA
TENGAH)**

dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 24 Agustus 2001, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik tesis yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, tanggal 24 Agustus 2001

Yang membuat pernyataan

Kabul Wahyu Utomo

Saksi 1, sebagai pembimbing tesis merangkap anggota tim penguji tesis:

Drs. Edi Prasetyo Nugroho, MBA

Saksi 2, sebagai anggota tim penguji tesis: Saksi 3, sebagai anggota tim penguji tesis:

Dr. Hani Handoko, MBA

Dr. Bambang Riyanto LS, MBA

Daftar Isi

Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis	iii
Persembahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
Abstract	xiv
Intisari	xv
Bab I. Pendahuluan	I
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Penelitian.....	7
C. Keaslian Penelitian	8
D. Manfaat Hasil Penelitian	9
Bab II Tinjauan Pustaka	11
A. Kepemimpinan	11
1. Kepemimpinan Transaksional	12
2. Kepemimpinan Transformasional.....	13
B. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	15
C. Komitmen	18
D. Keputusan Kerja	19
E. Perumusan Hipotesis.....	20
a) Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	20
b) Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	22

	c) Hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan Komitmen Organisasional	24 ✓
	d) Hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan Kepuasan Kerja	26
	e) Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional.....	28
	f) Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	29
	g) Hubungan antara Komitmen Organisasional dengan <i>Organization Citizenship Behaviors (OCB)</i>	31
	h) Pembentukan Model	32
Bab III	Metodologi Penelitian	33
	A. Variabel Penelitian.....	33
	1. Kepemimpinan.....	33
	2. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	34
	3. Komitmen Organisasional.....	35
	4. Kepuasan Kerja	35
	B. Sampel Penelitian.....	36
	C. Metoda Pengumpulan Data.....	38
	D. Analisis Statistik	39
Bab IV	Analisis Data	42
	A. Analisis Deskriptive.....	42
	a) Gambaran Responden Supervisi (Pimpinan)	43
	b) Gambaran Responden Bawahan	44
	B. Uji Validitas dan Reliabilitas	46
	Pengujian Reliabilitas	
	1. Pengujian Reliabilitas item Transaksional (MLQ)	46
	2. Pengujian Reliabilitas item Transformasional (MLQ)	47
	3. Pengujian Reliabilitas item Kepuasan Kerja (MSQ)	49
	4. Pengujian Reliabilitas item Komitmen Organisasional (OCQ)	50

	3. Pengujian Bahadur dan Supremacy Test (H ₀ : P ≤ 1/2)	21
	Pengujian Yelidze	
	1. Pengujian Yelidze dan Supremacy Test (H ₀ : P ≤ 1/2)	22
	2. Pengujian Yelidze dan Supremacy Test (H ₀ : P ≤ 1/2)	22
	3. Pengujian Yelidze dan Supremacy Test (H ₀ : P ≤ 1/2)	22
	4. Pengujian Yelidze dan Supremacy Test (H ₀ : P ≤ 1/2)	22
	5. Pengujian Yelidze dan Supremacy Test (H ₀ : P ≤ 1/2)	22
	C. Teknik Pengujian Hipotesis	27
	D. Perhitungan Campuran	27
	E. Pengujian Model	28
	F. Implikasi hasil Penelitian	28
Bab V	Estimasi, Keterbatasan, Garis dan Sistem Penelitian	29
	A. Estimasi	29
	B. Keterbatasan Penelitian	29
	C. Garis dan tujuan Penelitian	29
Bab VI	Dasar	30
Lampiran		30

Daftar Tabel

Tabel 3.1. Pembagian Item Multifactor Leadership Questional	34
Tabel 4.1. Data sample	43
Tabel 4.2. Data Jenis Kelamin Responden Pimpinan	44
Tabel 4.3. Data Tingkat Pendidikan Responden Pimpinan	44
Tabel 4.4. Data Jenis Kelamin Responden Bawahan	45
Tabel 4.5. Data Pendidikan Responden Bawahan	45
Tabel 4.6. RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) MLQ Transaksional ..	47
Tabel 4.7. RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) MLQ Transformasional	49
Tabel 4.8. RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) MSQ (Kepuasan Kerja)	50
Tabel 4.9. RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) OCQ (Komitmen organisasional)	51
Tabel 4.10. RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) OCBQ (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>)	52
Tabel 4.11. Validity MLQ Transaksional	53
Tabel 4.12. Validity MLQ Transformasional	54
Tabel 4.13. Validity MSQ (Kepuasan Kerja)	55
Tabel 4.14. Validity OCQ (Komitmen organisasional)	56
Tabel 4.15. Validity OCBQ (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) ..	56
Tabel 4.16. Perbandingan Antara Indikator Goodness of Fit yang disyaratkan dan Goodness of fit Model Penelitian model 1	58
Tabel 4.17. Perbandingan Antara Indikator Goodness of Fit yang disyaratkan dan Goodness of fit Model Penelitian model 3	59
Tabel 4.18. Hasil Pengujian masing-masing hipotesis dengan melihat model 3 ..	60

Daftar Lampiran

Lampiran 1 (Kuesioner)	76
1. Untuk Pimpinan	77
2. Untuk Bawahan.....	81
Lampiran 2 (Surat-surat)	92
1. Surat pengantar penelitian ditujukan Kepada Bupati KDH Tk II Kab. Kebumen.....	93
2. Surat pengantar penelitian ditujukan Kepada Kepala BAPPEDA Kab. Kebumen.	94
3. Surat ijin pelaksanaan Research ditujukan kepada Setda dan Para Kepala Bagian Setda Kabupaten Kebumen.....	95
4. Surat ijin pelaksanaan Research ditujukan kepada Kepala ITWILKAB Kebumen	96

Abstract

Implementation of autonomous region in Indonesia which reckoned heavily on capability of the regions to use the sources and to finance them selves need changes, especially for the regions. The dependency to the center of government must be left. It needs increase in effectiveness of regions which start from the human resources, especially the workers of the regional government.

The increasing of organizational effectiveness need some behaviors. According to Katz (1964), one of essential behaviors is organizational citizenship behavior (OCB) that is also known by 'extra role'. An organization must be has an organizational structure which content job hierarchy that differs leaders from the workers. Style of leadership which rise from leader-worker interaction will influence the workers behavior.

This study examines correlation between leadership style and the worker citizenship behavior. Besides, this study also examines implications of leadership style to job satisfaction and organizational commitment, and the possibility of these two variables to be mediator variables between leadership style and OCB.

This study is done in Regional Government Office, Kebumen Regency. Respondents targeted are 176 workers, but the questionnaires distributed are 137, and the responses are 117 (response rate 85,40 % from distributed questionnaires). Value of workers' OCB are done by the leaders which is 39 respondents.

This study is examined with Structural Equation Modeling (SEM) method. This is a confirmatory technique to prove an examined theory and then make a model. By using SEM, a dependent variable can be an independent variable for other dependent variable(s).

This study showed that both transactional and transformational leadership have different correlation with OCB. The transactional leadership has a negative direct correlation with OCB, while the transformational leadership has a positive undirect correlation, that must be mediated by job satisfaction and organizational commitment.

This study also showed that job satisfaction and organizational commitment significantly and positively correlated with both of leadership style. Whether in transactional or transformational leadership, correlation between organizational commitment and OCB is direct and positive.

Key word: transactional leadership, transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior.

Intisari

Pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia yang menitikberatkan pada kemampuan daerah mengolah sumberdaya dan membiayai dirinya sendiri menuntut terjadinya perubahan khususnya di daerah. Ketergantungan terhadap pusat yang selama ini terjadi harus mulai ditinggalkan. Berangkat dari pemikiran tersebut menyebabkan pentingnya peningkatan efektivitas di daerah. Peningkatan efektivitas tersebut dimulai dari sumberdaya manusia, khususnya pegawai di lingkungan pemerintah daerah, karena dari merekalah 'roda' pemerintahan daerah digerakkan.

Efektivitas organisasi memerlukan beberapa perilaku yang dapat meningkatkannya. Menurut Katz (1964), seperti banyak dikutip oleh para peneliti, salah satu yang penting bagi efektivitas organisasi adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) atau 'the extra role'. Dalam sebuah organisasi, apalagi yang ada di lingkungan pemerintah daerah, tentunya memiliki sebuah struktur organisasi yang didalamnya memiliki hirarki jabatan yang membedakan antara pimpinan dan bawahan. Perilaku bawahan akan sedikit banyak dipengaruhi salah satunya oleh gaya kepemimpinan, karena adanya interaksi antara pimpinan dan bawahan.

Berdasarkan pada pemikiran adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku bawahan, maka penelitian ini muncul dalam kapasitas meneliti hubungan tersebut. Penelitian ini juga ingin melihat dampak kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, serta kemungkinan keduanya menjadi *mediating variable* antara gaya kepemimpinan dan OCB.

Penelitian ini dilakukan pada kantor pemerintah daerah Kabupaten Kebumen dengan target responden sebesar 176 bawahan, dan kuesioner yang tersebar sejumlah 137 dengan kuesioner kembali sebesar 117 (*response rate* 85,4 % dari kuesioner yang tersebar). Untuk penilaian mengenai OCB dilakukan oleh pimpinan yang jumlahnya 39 responden.

Penelitian ini diuji dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu suatu teknik konfirmatori yang merupakan pembuktian teori yang ada dimana teori tersebut pernah diuji dan disusun dalam sebuah model. Dengan menggunakan SEM, sebuah *dependent variable* dapat menjadi *independent variable* bagi *dependent variable* lainnya.

Hasil penelitian kali ini menunjukkan beberapa fenomena bahwa hubungan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki hubungan dengan OCB yang berbeda. Hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan OCB adalah langsung dan negatif, sedangkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB tidak terbukti memiliki hubungan langsung, namun dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil lain yang penting dari penelitian ini adalah hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional akan tetap berhubungan secara signifikan dan positif walaupun dalam gaya kepemimpinan yang berbeda.

Kata kunci: kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional, perilaku *citizenship*.

William, H. (1991), 'A cross-Level Hierarchical Model of The Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 5, 607-618.

Joyce, J.P., Paunonen, S.M., Gellatly, I.R., Griffin, B.J., & Jackson, T.H. (1999), 'Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of The Commitment That Counts', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No.1, 192-196.

Mumman, S.H. (1991), 'Relation Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No.6, 845-855.

Murphy, E.W. (1993), 'Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the employee's perspective', *Academy of Management Journal*, 37, 1533-1567.

Muhibi, M.E. (2011), 'An Inquiry into The Effects of Transformational and Transactional Leadership Behaviors on The Subordinates' Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitment at The Railways Corporation Workshop, Yogyakarta, Indonesia', Thesis, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 105k dipublikasikan

O'Reilly, C. dan Chatman, J. (1985), 'Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, dan Internalization on Prosocial Behavior', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No.3, 492-499.

Pearce, J.L. & Gregersen, H.B. (1991), 'Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of The Mediating Effects of Job Responsibility', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, 838-844.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Horman, W.H. (1996), 'Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors', *Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, 279-298.

Potter, S.M. (1987), 'Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 4, 615-624.

- Purwanto, B. (2000), 'Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional & Transaksional dengan Komitmen terhadap Organisasi' Tesis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, tidak dipublikasikan.
- Rivai, H.A., (2001), 'Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja & Komitmen Organisasional terhadap Intensitas Keluar', Thesis, Universitas Gadjah Mada, Tidak dipublikasikan.
- Sekaran, U., (1992), ' Research Methods For Business, A Skill-Building Approach', 2th edition John Wiley & Sons, Inc.
- Shore., L. McFarlane, & 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, No. 5., 774-780.
- Shore., L. McFarlane, Barksdale, K., & Shore, T.H. (1995), 'Managerial Perceptions of Employee Commitment to The Organization' *Academy of Management Journal*, Vol. 38., No. 6, 1593-1615.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983), 'Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, 653-663.
- Vandenberg, R.J., & Lance, C.E. (1992), 'Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment', *Journal of Management*, Vol 18, 153-167.
- Wilson, P.A. (1995), 'The Effects of Politics and Power on The Organizational Commitment of Federal Executives', *Journal of Management*, Vol. 21, No 1, 101-118
- Wright, P.M., George, J.M., Farnsworth, S.R., & McMahan, G.C., 'Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 3, 374-381
- Yukl, G.A. (1998) *Leadership in Organizations* 4th Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

- Chatterjee, D. J. / *Organizational Behavior: The Management of Labor and Organizational Performance*, Second Edition, 1990, Prentice-Hall, 1990.
- Cyert, R. M., March, J. G. & Woodworth, R. M. (1990), 'Organizational Citizenship Behavior: Construct Measurement, Measurement Validation', *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 6, 1163-1178.
- Cyert, R. M. & Jung, D. (1998), 'Organizational Citizenship Behavior: Contingent Workers in Singapore', *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, 697-713.
- Folkes, D. T. & Tausch, J. E. (1984), 'A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment in Teacher Residues', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 6, 855-868.
- Gilman, Frederick & Ginnery/Organizational Behavior, Structure, Processes 2nd Edition, Richard D Irwin Inc, 1977.
- Groenker, J. & Hain, D. A. (1995), 'Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work', 2nd Edition, Prentice Hall International Editions.
- Hair, J. E., Anderson, D. R., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis* (Fourth Edition), Prentice Hall.
- Judge, T. A. & Haim, D. A. (1994), 'Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 3, 231-242.
- Jung, D. & Avolio, B. J. (2000), 'Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions', *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, 218-238.
- Kimberly, D. A. & Pugh, D. S. (1993), 'Citizenship Behavior and Social Exchange', *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, 656-663.
- Liu, J., Kelloway, E. K., Clark, B., Wood, F., & Haim, D. A. (1998), 'Exploring Emerging Research: Effects of Job Satisfaction, Pay Satisfaction, and Organizational Commitment', *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1033-1044.