

**ANALISIS TEAMWORK, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR DAN PRODUKTIVITAS KERJA**

TESIS

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen**



**ADRYANA
1815300009**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2020**

ABSTRAK

ANALISIS *TEAMWORK*, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Dalam kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Produktivitas Kerja Karyawan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Produktivitas Kerja Karyawan, diantaranya adalah kerja sama tim, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Faktor-faktor tersebut menarik untuk diteliti, apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Produktivitas Kerja Karyawan. Diharapkan dengan adanya kerja sama tim, Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi yang baik dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Produktivitas Kerja. Peneliti mengambil PT. Axis sebagai objek penelitian. PT. AXIS (sebelumnya bernama NTS) adalah sebuah produk layanan telekomunikasi dari XL Axiata, anak perusahaan dari Axiata. AXIS, penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 210 karyawan/responden.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kausal (*causal*), Umar (2008) menyebutkan desain kausal berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain, dan juga berguna pada penelitian yang bersifat eksperimen dimana variabel independennya diperlakukan secara terkendali oleh peneliti untuk melihat dampaknya pada variabel dependennya secara langsung. Untuk analisis data dari penelitian ini digunakan *Structural equation modeling (SEM)*. SEM adalah suatu teknik modeling statistik yang bersifat sangat cross-sectional, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor (*factor analysis*), analisis jalur (*path analysis*) dan regresi (*regression*).

Kata Kunci : analisis teamwork, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi *organizational citizenship behavior (OCB)*, produktivitas kerja, kausal, struktural equation modeling, faktor analisis, part analysis, regression.

Abstract

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AND THE WORK PRODUCTIVITY

In relation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) and employee work productivity, there are several factors that mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) and employee work productivity, including teamwork, transformational leadership and organizational commitments perceived by employees. These factors are interesting to research, whether they have a significant influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and employee productivity work. It is hoped that with the same team, the transformational leadership and good organizational commitments can improve Organizational Citizenship Behavior (OCB) and work productivity. Researchers took PT. Axis as a research object. Pt. AXIS (previously named NTS) is a telecommunications service from XL Axiata, a subsidiary of Axiata. AXIS, this study used a sample of 210 employees/respondents.

This type of research is causal research, Umar (2008) mentions causal design is useful to analyze how a variable affects other variables, and also useful in experimental research where the independent variable is treated in a controlled manner by researchers to see its impact on its dependencies variable directly. For the analysis of data from this study used Structural equation Modeling (SEM). SEM is a statistical modeling technique that is very cross-sectional, linear and common. Included in the SEM is a factor analysis, path analysis and regression (regression).

Keywords: teamwork analysis, transformational leadership, organizational commitment organizational citizenship behavior (OCB), work productivity, causal, structural equation modeling, Factor analysis, part analysis, regression.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	15
1. Identifikasi Masalah.....	15
2. Batasan Masalah.....	16
C. Rumusan Masalah.....	16
D. Tujuan Penelitian.....	17
E. Manfaat Penelitian.....	18
F. Keaslian Penelitian.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.	20
A. Landasan Teori.....	20
1. Teamwork.....	20
a. Pengertian teamwork.....	20
b. Jenis Teamwork.....	21
c. Tahap Perkembangan Teamwork.....	23
d. Peranan Anggota Tim.....	24
e. Dimensi Tim yang Efektif.....	25
f. Manfaat dan Fungsi Tim Kerja.....	27
g. Indikator teamwork.....	28
2. Kepemimpinan Transformasional.....	28
a. Defenisi kepemimpinan transformasional.....	28
b. Sejarah Kepemimpinan Transformasional.....	30
c. Komponen prilaku Kepemimpinan Transformasional.....	30
d. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional.....	34
3. Komitmen Organisasi.....	36
a. Pengertian Komitmen Organisasi.....	36
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	37
c. Dimensi Komitmen Organisasi.....	40
4. Budaya Organisasi.....	41
a. Defenisi Budaya Organisasi.....	41
b. Fungsi Budaya Organisasi.....	42
c. Jenis Budaya Organisasi.....	43
d. Karakteristik Budaya Organisasi.....	43
5. Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	44
a. Definisi Organizational Citizenship Behavior.....	44
b. Dimensi Organizational Citizenship Behavior.....	47
c. Indikator Organizational Citizenship Behavior.....	48
d. Variable Organizational Citizenship Behavior.....	49

6. Produktivitas Kerja.....	50
e. Definisi Produktivitas Kerja.....	50
f. Faktor yang mempengaruhi Produktivitas kerja.....	53
g. Pengukuran Produktifitas kerja.....	55
B. Penelitian Sebelumnya.....	56
C. Kerangka Konseptual.....	58
D. Hipotesis.....	66
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	68
A. Pendekatan Penelitian.....	68
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	68
C. Definisi Operasional Variabel.....	69
D. Populasi dan Sampel.....	79
E. Tehnik Pengumpulan Data.....	80
F. Model Analisis Data.....	80
1. Pengujian Validitas dan Rentabilitas.....	80
2. Analisis SEM.....	82
a. Asumsi dan Persyaratan Menggunakan SEM.....	84
b. Efek Dekomposisi.....	87
3. Estimasi Model.....	92
4. Uji Kecocokan Model.....	93
a. Ukuran Kecocokan Mutlak.....	93
b. Ukuran Kecocokan Incremental.....	95
c. Ukuran Kecocokan Parsimoni.....	96
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN.....	98
A. Karakteristik Responden.....	98
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	98
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkatan Pendidikan.....	98
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	99
B. Tabulasi Jawaban Responden.....	100
1. Tabulasi Kerjasama Tim.....	100
2. Tabulasi Kepemimpinan Transformasional.....	101
3. Tabulasi Komitmen organisasi.....	102
4. Tabulasi Budaya Organisasi.....	104
5. Tabulasi Organization Citizenship Behavior.....	105
6. Tabulasi Produktivitas Kerja.....	107
C. Hasil Uji Validitas dan Rehabilitas.....	108
1. Hasil Uji Validitas.....	108
a. Kerjasama Tim.....	109
b. Kepemimpinan Transformasional.....	109
c. Komitmen Organisasi.....	110
d. Budaya Organisasi.....	110
e. Organization Citizenship Behavior.....	111
f. Produktivitas Kerja.....	111

2. Hasil Uji Reliabilitas.....	112
a. Kerjasama Tim.....	112
b. Kepemimpinan Transformasional.....	113
c. Komitmen Organisasi.....	113
d. Budaya Organisasi.....	113
e. Organization Citizenship Behavior.....	114
f. Produktivitas Kerja.....	114
D. Analisis Structural Equation Modelling (SEM).....	115
1. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Normalitas Data Evaluasi Atas Outliers.....	116
2. Confirmatory Factor Analysis (CFA).....	121
a. CFA Variabel Kerjasama Tim.....	123
b. CFA Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	123
c. CFA Variabel Komitmen Organisasi.....	124
d. CFA Variabel Budaya Organisasi.....	125
e. CFA Variabel Organization Citizenship Behavior.....	126
f. CFA Variabel Produktivitas Kerja.....	126
3. Pengujian Kesesuaian Model (Goodness of Fit Model).....	127
1. Ukuran kecocokan mutlak (absolute fit measures).....	129
a. Uji Kecocokan Chi-Square.....	130
b. Goodness-Of-Fit Index (GFI).....	130
c. Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA).....	131
d. Non-Centrality Parameter (NCP).....	131
2. Ukuran kecocokan incremental (incremental/relative fit measures).....	131
a. Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI).....	131
b. Normed Fit Index (NFI).....	132
c. Incremental Fit Index (IFI).....	132
d. Relative Fit Index (RFI).....	132
3. Ukuran kecocokan parsimoni (parsimonious/adjusted fit measures).....	132
a. Parsimonious Normed Fit Index (PNFI).....	132
b. Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI).....	133
c. Akaike Information Criterion (AIC).....	133
d. Consistent Akaike Information Criterion (CAIC).....	133
4. Uji Kesahian Konvergen dan Uji Kausalitas.....	133
5. Efek Langsung, Efek Tidak Langsung dan Efek Total.....	136
E. Pembahasan.....	144
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	148
A. Simpulan.....	148
B. Saran.....	149
DAFTAR PUSTAKA.....	150

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Daftar Organizational Citizenship Behavior Karyawan Tahun 2014-2018.....	5
Tabel 1.2	Daftar Penilaian Produktivitas Kerja Karyawan Tahun 2014-2018.....	6
Tabel 1.3	Hasil Observasi OCB Karyawan.....	7
Tabel 1.4	Hasil Observasi Produktivitas Kerja Karyawan.....	9
Tabel 1.5	Hasil Observasi Kerja Sama Tim.....	10
Tabel 1.6	Hasil Observasi Kepemimpinan Transformasional.....	12
Tabel 1.7	Hasil Observasi Komitmen Organisasi.....	13
Tabel 1.8	Hasil Observasi Budaya Organisasi.....	14
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	57
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	69
Tabel 3.2	Operasional Variabel.....	72
Tabel 3.3	Bagian Pegawai PT. Axis.....	80
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	98
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	99
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	99
Tabel 4.4	Tabulasi Jawaban Responden Kerjasama Tim.....	100
Tabel 4.5	Tabulasi Jawaban Responden Kepemimpinan Transformasional.....	101
Tabel 4.6	Tabulasi Jawaban Responden Komitmen organisasi.....	103
Tabel 4.7	Tabulasi Jawaban Responden Budaya Organisasi.....	104
Tabel 4.8	Tabulasi Jawaban Responden Organization Citizenship Behavior.....	105
Tabel 4.9	Tabulasi Jawaban Responden Keputusan Pembelian.....	107
Tabel 4.10	Hasil Analisis Item Kerjasama Tim.....	109
Tabel 4.11	Hasil Analisis Pertanyaan Kepemimpinan Transformasional.....	109
Tabel 4.12	Hasil Analisis Item Komitmen Organisasi.....	110
Tabel 4.13	Hasil Analisis Item Budaya Organisasi.....	110
Tabel 4.14	Hasil Analisis Item OCB.....	111
Tabel 4.15	Hasil Analisis Item Produktivitas Kerja.....	111
Tabel 4.16	Hasil Analisis Item Kerjasama Tim.....	112
Tabel 4.17	Hasil Analisis Item Kepemimpinan Transformasional.....	113
Tabel 4.18	Hasil Analisis Item Komitmen Organisasi.....	113
Tabel 4.19	Hasil Analisis Item Budaya Organisasi.....	113
Tabel 4.20	Hasil Analisis Item OCB.....	114
Tabel 4.21	Hasil Analisis Item Produktivitas Kerja.....	114
Tabel 4.22	Normalitas Data Nilai critical ratio.....	118
Tabel 4.23	Normalitas Data Nilai Outlier.....	118
Tabel 4.24	Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM.....	128
Tabel 4.25	Bobot Critical Ratio.....	134
Tabel 4.26	Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value.....	134

Tabel 4.27	Standardized Direct Effects.....	136
Tabel 4.28	Standardized Indirect Effects	138
Tabel 4.29	Standardized Total Effects	139
Tabel 4.30	Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value	142

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual SEM	60
Gambar 4.1	Uji AMOS 22 dengan analisis CFA Variabel Kerjasama Tim.....	123
Gambar 4.2	Uji AMOS 22 dengan analisis CFA Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	124
Gambar 4.3	Uji AMOS 22 dengan analisis CFA Variabel Komitmen Organisasi.....	124
Gambar 4.4	Uji AMOS 22 dengan analisis CFA Variabel Budaya Organisasi	125
Gambar 4.5	Uji AMOS 22 dengan analisis CFA Variabel Organization Citizenship Behavior	126
Gambar 4.6	Uji AMOS 22 dengan analisis CFA Variabel Produktivitas Kerja.....	127
Gambar 4.7	Kerangka Output Amos.....	137
Gambar 4.8	Dirrect Effect Kerjasama Tim.....	137
Gambar 4.9	Dirrect Effect Kepemimpinan Transformasional.....	137
Gambar 4.10	Dirrect Effect Komitmen Organisasi	137
Gambar 4.11	Dirrect Budaya Organisasi.....	137
Gambar 4.12	Direct Effect OCB dan Produktivitas Kerja	137
Gambar 4.13	Indirrect Kerjasama Tim, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi, terhadap OCB	139
Gambar 4.12	Total Effect Kerjasama Tim, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi	140

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, suatu perusahaan tentunya membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin. Perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Di era globalisasi saat ini setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memenangkan persaingan. Oleh karena itu keberadaan sumber daya manusia adalah poin yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Keberhasilan perusahaan sepenuhnya juga bergantung pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri. Setelah ditinjau, bahwa sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas merupakan modal dasar perusahaan yang mengantarkan perusahaan tersebut kepada tujuannya yaitu kesuksesan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sangat berhubungan erat dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Produktivitas karyawan dapat dinilai dari kualitas maupun kuantitas kerja yang dapat mereka capai dalam kurun waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari perilaku organisasi. Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan sungguh-sungguh. Sedangkan dasar sikap mengindikasikan

bahwa karyawan yang terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi, Luthans (2006:251)

Dalam Nielsen (2012), Organ berpendapat bahwa OCB merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Lalu untuk penelitian selanjutnya merumuskan OCB lebih dalam lagi, yaitu kontribusi kepada pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial serta psikologis terhadap dukungan tugas.

Dengan perilaku organisasi yang baik diharapkan akan mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik, dan pada akhirnya menunjang terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dengan kerja sama tim, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi yang tepat diberikan kepada pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melakukan tugasnya, karena dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarasanya, kepentingan-kepentingan pribadi para pegawai tersebut terpelihara juga.

Lebih lanjut produktivitas kerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan teamwork atau kerja sama tim yang baik diantara para karyawan. Dewi (2007:152) mendefinisikan kerja tim (teamwork) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas.

Kelangsungan hidup perusahaan juga tergantung kepada kepemimpinan yang dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya intitusional, politis, psikologis dan sumber lain untuk membangkitkan, melibatkan dan memotivasi pengikutnya (Bass & Avolio, 2002 dalam Hartiti, 2013).

Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi (Kendra, 2013).

Kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Pemimpin transformasional umumnya energik, antusias dan bergairah. Tidak hanya para pemimpin memperhatikan dan terlibat dalam proses, mereka juga difokuskan untuk membantu setiap anggota kelompok untuk dapat berhasil juga (Pmcounseling, 2011).

Menurut Luthans (2006) komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk tetap berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sifat yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajua yang berkelanjutan.

Pengertian Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-

nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.

Budaya dalam sebuah organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari inner working, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekspektasi di masa depan.

Menyadari pentingnya sumber daya manusia atau karyawan sebagai faktor pendukung keberhasilan perusahaan, maka peneliti mengambil PT. Axis sebagai objek penelitian. PT.AXIS (sebelumnya bernama NTS) adalah sebuah produk layanan telekomunikasi dari XL Axiata, anak perusahaan dari Axiata.AXIS meluncurkan layanannya pada April 2008 dan kini tersedia di lebih dari 400 kota di seluruh pulau-pulau besar Indonesia termasuk Jawa,Sumatra ,Kalimantan, Sulawesi, Bali dan Lombok.Berkantor pusat di Jakarta, Axis Telkom merupakan operator seluler 2G, 3G dan 4G dengan pertumbuhan tercepat di Indonesia, melayani lebih dari 15 juta pelanggan telepon seluler.

Kenyataan menunjukkan bahwa karyawan Pt.Axis belum dapat mencapai target yang ditetapkan secara maksimal, maka perlu memahami keberadaan karyawan supaya dapat ditemukan suatu kebijakan yang baik guna pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan Pt.Axis sangat termotivasi untuk mengerjakan tugas mereka jika seluruh karyawan baik atasan maupun bawahan turut terlibat dalam memajukan perusahaan.Karena itu perusahaan perlu memberi perhatian dalam hal keterlibatan karyawan. Kesenjangan di antara pimpinan dan karyawan serta sikap yang kurang mendukung dari sesama rekan kerja membuat karyawan tidak dapat menyalurkan kemampuan dengan maksimal lewat kerjasama tim.

Dalam kaitannya dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Produktivitas Kerja Karyawan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Produktivitas Kerja Karyawan, diantaranya adalah kerja sama tim, kepemimpinan transformatif, komitmen organisasi dan budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Faktor-faktor tersebut menarik untuk diteliti, apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Produktivitas Kerja Karyawan. Diharapkan dengan adanya kerja sama tim, kepemimpinan transformatif, komitmen organisasi dan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Produktivitas Kerja Karyawan, karena peningkatan produktivitas kerja karyawan menjadi harapan baik bagi Instansi seperti PT. Axis dalam menjalankan tugas dan fungsi, sehingga tujuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang tercantum dalam visi dan misi dapat tercapai.

Hal ini ditunjukkan berdasarkan daftar OCB karyawan pada tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1 Daftar Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan Tahun 2014-2018

No.	Unit	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Sangat Baik (A)	20	17	15	12	10
2.	Baik (B)	17	22	24	23	26
3.	Sedang (C)	9	8	7	9	11
4.	Rendah (D)	4	3	4	6	3
	Total	50	50	50	50	50

Sumber :PT. Axis Kota Medan

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 diketahui adanya peningkatan hasil **Organizational Citizenship Behavior (OCB)** karyawan dalam kategori sedang, dimana (OCB) karyawan kategori sedang terus meningkat. Sedangkan kategori rendah turun tahun 2018. Turunnya **Organizational Citizenship Behavior (OCB)** karyawan khususnya berasal dari karyawan bagian pemasaran. Berikut perinciannya:

Tabel 1.2 Daftar Penilaian Produktivitas Kerja Karyawan Tahun 2014-2018

No.	Unit	Sangat baik (A)	Baik (B)	Sedang (C)	Rendah (D)	Jumlah
1.	Manager Pemasaran	3	10	3	2	18
2.	Market Analyst	2	8	1	1	12
3.	Sales Man Taking Order	2	4	1	1	8
4.	Staff pemasaran	1	3	1	0	5
5.	Sales Promotion Girl	2	3	1	1	7
Total		10	28	7	5	50

Sumber :PT. Axis Kota Medan

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan belum menunjukkan produktivitas kerja yang optimal, hal ini dapat dilihat dengan masih ada karyawan yang memiliki produktivitas kerja sedang dan produktivitas kerja rendah. Hal ini tentu saja menimbulkan pertanyaan bagi peneliti pengukuran produktivitas kerja di PT. Axis Medan perlu dikaji kembali agar produktivitas kerja karyawan bisa lebih optimal. Dengan demikian arah penelitian adalah untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di PT. Axis Medan, sehingga dapat memberikan masukan bagi manajemen maupun pimpinan dalam merumuskan strategi sumber daya manusia yang tepat guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan sebagai basis meningkatkan

pelayanan. Produktivitas kerja karyawan masih ada yang rendah tersebut berdampak pada kualitas pelayanan dan akhirnya menurunkan kepuasan pelanggan atau masyarakat.

Fenomena masalah yang pertama dengan adanya penurunan OCB karyawan, dimana OCB karyawan yang rendah disebabkan adanya kerja sama tim yang kurang baik, keterlibatan karyawan yang belum menyeluruh, komitmen organisasi yang belum optimal dan bahkan ketidak selasaan antara rekan kerja satu dengan rekan kerja yang lain mengakibatkan minat bekerja mereka menjadi berkurang, hal inilah yang mempengaruhi produktivitas kerja setiap karyawan. Kerja sama tim merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik manager-pekerja dan perputaran karyawan. Dari sisi karyawan, kerja sama tim yang tidak maksimal dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moril kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

Tabel 1.3 Hasil Observasi OCB Karyawan

Pertanyaan	Sangat Baik	Baik	Sedang	Kurang Baik	Tidak Baik	Total Responden
Menyenangi pekerjaan	2	9	3	4	2	25
Bekerja dengan senang	0	11	5	2	2	25
Memahami pekerjaan	0	13	5	2	0	25
Terlibat dalam pekerjaan	0	13	5	2	0	25
Mencintai pekerjaan	2	10	5	2	1	25
Memahami masalah	0	13	5	2	0	25
Keramahan	3	10	2	4	1	25
Tetap fokus melayani	3	10	2	4	1	25
Moral kerja	1	8	6	3	2	25
Cepat Tanggap	1	8	6	3	2	25

Mudah memahami Merasa terlibat	1	10	6	2	1	25
	3	9	4	2	2	25
Disiplin kerja Tepat waktu Absensi Pelanggaran disiplin	2	9	2	3	4	25
	3	10	3	2	2	25
	2	8	4	5	2	25

Sumber :Hasil observasi penulis 2019

Berdasarkan data pada Tabel 1.3 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang baik bahkan tidak baik, diantaranya di indikator menyenangkan pekerjaan ada 8 yang merasa kurang baik dan 4 untuk tidak baik, untuk indikator mencintai pekerjaan ada 8 yang kurang baik dan 2 untuk tidak baik, untuk indikator moral kerja ada 7 yang kurang baik dan 5 yang tidak baik, untuk indikator disiplin kerja ada 10 yang kurang baik dan 8 yang tidak baik.

Fenomena masalah yang kedua dengan adanya penurunan Produktivitas Kerja karyawan, dimana faktor individu menjadi yang paling dominan misalnya kemampuan, kemampuan yang kurang memadai dari setiap karyawan memicu kurang maksimalnya hasil kerja yang dihasilkan, kemudian selain itu keterampilan dari setiap karyawan dalam kerja masih kurang, hal ini juga menjadi faktor yang harus terus di perhatikan, karena apabila instansi kurang memberikan pelatihan terhadap karyawan maka keterampilan berkurang dan kinerja pun tidak maksimal.

Tabel 1.4 Hasil Observasi Produktivitas Kerja Karyawan

Pertanyaan	Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	Total Responden
Kualitas pekerjaan						
Realisasi kerja melebihi target	2	10	4	6	3	25
Hasil kerja melebihi harapan atasan	3	9	8	3	2	25
Bekerja lebih baik dari sebelumnya	1	12	9	3	0	25
Kuantitas pekerjaan						
Hasil kerja mudah dihitung	2	13	6	2	2	25
Penyelesaian pekerjaan tepat waktu	0	9	7	5	4	25
Mampu memahami kepentingan bersama	1	8	6	4	6	25
Pelaksanaan tugas						
Waktu penyelesaian kerja sesuai prosedur	3	12	4	2	4	25
Jangka waktu bekerja tidak melebihi ketentuan	3	7	6	5	4	25
Tepat waktu dalam memasuki jam kerja	1	12	4	4	4	25
Tanggung jawab						
Datang tepat waktu	2	14	5	2	2	25
Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	3	9	6	5	2	25
Terlibat langsung dalam bekerja	2	13	5	2	3	25

Sumber :Hasil observasi penulis 2019

Berdasarkan data pada Tabel 1.4 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator kualitas pekerjaan ada 12 yang kurang puas dan 5 untuk tidak puas, untuk indikator kuantitas pekerjaan ada 11 yang kurang puas dan 12 untuk tidak puas, untuk indikator pelaksanaan tugas ada 11

yang kurang puas dan 12 yang tidak puas, untuk indikator tanggung jawab ada 9 yang kurang puas dan 7 yang tidak puas.

Fenomena masalah yang ketiga dengan adanya Kerja sama tim yang masih kurang bagi karyawan dan keputusan pimpinan yang kurang adil, hal ini menyebabkan karyawan tidak optimal dalam melaksanakan tugas dengan baik, oleh sebab itu instansi harus memperhatikan kinerja sama tim karyawan dengan baik dan benar sesuai ketentuan yang berlaku agar mereka mengerti tanggung jawab.

Tabel 1.5 Hasil Observasi Kerja Sama Tim

Pertanyaan	Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	Total Responden
Mau bekerjasama (cooperative)						
Karyawan yang cukup ingin bekerja sama	4	7	2	7	5	25
Karyawan yang sekedar bekerja sama	3	10	6	3	3	25
Menghargai masukan						
Karyawan yang cukup menghargai masukan sesama tim	2	9	6	4	4	25
Karyawan yang kurang menghargai masukan anggota kelompok	2	7	5	6	5	25
Karyawan yang tidak menghargai masukan kelompok	3	8	7	3	4	25
Memberikan dorongan						
Karyawan yang cukup memberikan dorongan	3	10	2	5	5	25
Karyawan yang kurang memberikan	2	6	3	8	6	25

dorongan Karyawan yang tidak memberikan dorongan	3	10	5	4	3	25
Keterlibatan						
Karyawan cukup terlibat dalam kerja sama tim	8	10	2	3	2	25
Karyawan yang kurang terlibat dalam kerja sama tim	3	10	6	2	4	25
Membangun semangat kelompok						
Karyawan yang memberi semangat kelompok	3	9	8	4	1	25
Karyawan yang kurang memberi semangat	2	8	6	5	4	25

Sumber :Hasil observasi penulis 2019

Berdasarkan data pada Tabel 1.5 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator mau bekerja sama ada 10 yang kurang puas dan 8 untuk tidak puas, untuk indikator menghargai masukan ada 13 yang kurang puas dan 13 untuk tidak puas, untuk indikator memberikan dorongan ada 17 yang kurang puas dan 14 yang tidak puas, untuk indikator keterlibatan ada 5 yang kurang puas dan 6 yang tidak puas, untuk indikator membangun semangat kelompok ada 9 yang kurang puas dan 5 yang tidak puas.

Fenomena masalah yang keempat kepemimpinan transformasional yang belum sepenuhnya mengilhami dan menyemangati karyawan secara menyeluruh dalam kerja rutin sehari-hari, karena masih banyak nya karyawan yang masih kurang percaya terhadap pemimpinnya, serta masih banyak nya karyawan yang kurang setia dan kurang hormat pada pimpinan, sehingga secara potensial membahayakan dan menurunkan produktivitas kerja karyawan.

Tabel 1.6 Hasil Observasi Kepemimpinan Transformasional

Pertanyaan	Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	Total Responden
Kepercayaan Karyawan yang secara penuh percaya	5	7	4	6	3	25
	Karyawan yang kurang percaya	3	6	8	3	5
Kesetiaan Karyawan setia	2	10	6	5	2	25
	Karyawan tidak setia	0	9	7	5	4
Hormat Karyawan yang secara suka rela mentaati perintah/intruksi	3	7	6	5	4	25
	Karyawan yang mentaati perintahdikarenakan pekerjaan	3	7	3	5	7

Sumber :Hasil observasi penulis 2019

Berdasarkan data pada Tabel 1.6 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator kepercayaan ada 9 yang kurang puas dan 8 untuk tidak puas, untuk indikator kesetiaan ada 10 yang kurang puas dan 6 untuk tidak puas, untuk indikator hormat ada 10 yang kurang puas dan 8 yang tidak puas, untuk indikator hormat kepada atasan ada 10 yang kurang puas dan 11 yang tidak puas.

Fenomena masalah yang kelima adalah Komitmen Organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan

terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Karyawan memiliki komitmen organisasi bila karyawan memutuskan untuk terikat dengan organisasi.

Tabel 1.7 Hasil Observasi Komitmen Organisasi

Pertanyaan	Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	Total Responden
Tuntutan Tugas						
Ketersediaan sistem informasi	2	10	4	6	3	25
Kelancaran pekerjaan	3	9	8	3	2	25
Banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan	1	9	9	3	3	25
Tuntutan Peran						
Kesiapan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan	2	10	6	2	5	25
Keterbatasan waktu dalam melaksanakan pekerjaan	0	9	7	5	4	25
Beban pekerjaan yang berat	1	8	6	4	6	25
Tuntutan Pribadi						
Hubungan dengan atasan	3	8	4	6	4	25
Hubungan dengan sesama karyawan	3	7	5	4	6	25
Hubungan dengan keluarga	1	12	5	4	3	25

Sumber :Hasil observasi penulis 2019

Berdasarkan data pada Tabel 1.7 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator tuntutan tugas ada 12 yang kurang puas dan 8 untuk tidak puas, untuk indikator tuntutan peran ada 11

yang kurang puas dan 15 untuk tidak puas, untuk indikator tuntutan pribadi ada 14 yang kurang puas dan 13 yang tidak puas.

Fenomena masalah yang kelima adalah Budaya Organisasi. Budaya organisasi memberikan sumbangan sebesar 29,2% dalam meningkatkan organizational citizenship behavior pada karyawan. Pengaruh ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi terinternalisasi dalam diri karyawan maka semakin tinggi tingkat organizational citizenship behavior pada karyawan. FD Siregar - 2019 - repositori.usu.ac.id (6).

Tabel 1.8 Hasil Observasi Budaya Organisasi

Pertanyaan	Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	Total Responden
Berinovasi Kesempatan memberikan pendapat	2	9	4	7	3	25
Variasi dalam menyelesaikan pekerjaan	3	9	8	3	2	25
Budaya administrasi Koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan	2	9	6	3	5	25
Laporan pelaksanaan pekerjaan	0	10	7	5	3	25
Peraturan organisasi Pelaksanaan peraturan organisasi	3	8	4	6	4	25
Pencapaian tujuan organisasi	3	7	5	4	6	25

Sumber :Hasil observasi penulis 2019

Berdasarkan data pada Tabel 1.8 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator berinovasi ada 10 yang kurang puas dan 5 untuk tidak puas, untuk indikator budaya administrasi ada 8 yang

kurang puas dan 8 untuk tidak puas, untuk indikator peraturan organisasi ada 10 yang kurang puas dan 10 yang tidak puas.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh teamwork, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Produktivitas kerja karyawan Pt. Axis.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas serta untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan dibahas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Adanya penurunan Produktivitas Kerja karyawan, dimana faktor individu menjadi yang paling dominan misalnya kemampuan dan saling bekerjasama, kemampuan dan loyalitas yang kurang memadai dari setiap karyawan.
- b. Dimana Organizational Citizenship Behavior (OCB) kerja karyawan disebabkan adanya keputusan pimpinan yang kurang adil dan bahkan ketidak selasaran antara rekan kerja satu dengan rekan kerja yang lain mengakibatkan minat bekerja mereka menjadi berkurang.
- c. Keyakinan karyawan yang kurang terhadap tujuan dan nilai organisasi. Kerja sama tim yang belum menyeluruh kurangnya kesiapan untuk bekerja keras dan

- kurangnya keinginan yang kuat dalam menjalankan teamwork dalam organisasi, sehingga berdampak pada OCB dan Produktivitas kerja karyawan.
- d. Kepemimpinan cenderung kurang transformasional, dalam mencari pengikut yang memiliki kepercayaan dan kesetiaan untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga berdampak pada OCB dan Produktivitas kerja karyawan.
 - e. Komitmen Organisasi yang belum diterapkan dalam menyelesaikan dan mengerjakan suatu pekerjaan di dalam perusahaan sehingga berdampak pada OCB dan Produktivitas kerja karyawan.
 - f. Kurang berfungsinya budaya organisasi sehingga berkurangnya mekanisme untuk mengontrol perilaku di dalam lingkungan kerja

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi agar pembahasannya lebih fokus dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan. Dengan demikian penulis membatasi masalah hanya pada pengaruh teamwork, Kepemimpinan Transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB dan produktivitas kerja karyawan Pt.axis.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Teamwork berpengaruh terhadap OCB?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap OCB ?
3. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap OCB ?

5. Apakah Teamwork, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB?
6. Apakah teamwork berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?
7. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan?
8. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan ?
9. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja ?
10. Apakah Teamwork, kepemimpinan transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan ?
11. Apakah Teamwork, kepemimpinan transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap OCB dan Produktivitas kerja karyawan.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Teamwork terhadap OCB.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.
3. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB.
5. Untuk mengetahui pengaruh Teamwork, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan Budaya Organisasi terhadap OCB.
6. Untuk mengetahui pengaruh teamwork terhadap produktivitas kerja karyawan.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Produktivitas kerja karyawan.

8. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas kerja karyawan.
9. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja.
10. Untuk mengetahui pengaruh Teamwork, kepemimpinan transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas kerja karyawan.
11. Untuk mengetahui pengaruh Teamwork, kepemimpinan transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap OCB dan Produktivitas kerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah:

a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan yang bersangkutan dalam mengambil keputusan, terutama yang berhubungan dengan masalah teamwork, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB dan Produktivitas kerja Pt.Axis.

b. Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang masalah teamwork, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB dan Produktivitas kerja Pt.Axis.

c. Bagi Peneliti Berikutnya

Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian lebih jauh terutama yang berkaitan dengan masalah teamwork, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB dan Produktivitas kerja Pt.Axis.

F. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik). Sedangkan Penelitian ini berjudul: pengaruh teamwork , kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB dan Produktivitas kerja Pt.Axis.

Perbedaan penelitian terletak pada:

1. **Model Penelitian** : penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier sederhana. Sedangkan penelitian ini menggunakan model Structural Equation Modelling (SEM).
2. **Variabel Penelitian** : penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas yaitu komitmen organisasi, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu OCB. Sedangkan penelitian ini menggunakan 4 (tiga) variabel bebas yaitu teamwork , kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi serta 2 (dua) variabel terikat yaitu OCB dan produktivitas kerja karyawan.
3. **Jumlah Observasi/Sampel (n)** : penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 47 karyawan/responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 200 karyawan/responden.
4. **Waktu Penelitian** : penelitian terdahulu dilakukan tahun 2017 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
5. **Lokasi Penelitian** : lokasi penelitian terdahulu pada (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik) sedangkan penelitian ini dilakukan pada Pt.Axis Kota Medan

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

1. Landasan teori

1. Teamwork

a. Pengertian teamwork

Penyelenggaraan teamwork dilakukan karena pada saat ini tekanan persaingan semakin meningkat, para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada teamwork daripada bergantung pada individu-individu yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim

Dewi (2007:152) mendefinisikan kerja tim(teamwork) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas.

Stephen dan Timothy (2008) menyatakan teamwork adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Teamwork menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan

Teamwork berorientasi pada persoalan perasaan. Yaitu perasaan untuk bekerja sama, bukan bekerja secara kompetitif yang tidak sehat yang biasa melihat anggota tim lainnya sebagai lawan. Teamwork lebih menekankan pada sikap saling membantu, saling

memotivasi, saling humor dan saling mengisi antara anggota tim yang satu dengan anggota tim lainnya.

Setiap anggota tim dalam teamwork merasa bangga dengan tujuan yang dapat dicapai secara bersama. Karena hasil pencapaian tujuan bersama dalam teamwork jauh lebih baik dibandingkan dengan pencapaian tujuan oleh masing-masing individu. Atau tujuan yang dapat dicapai secara teamwork tersebut lebih baik ketimbang dicapai oleh bagian-bagian anggota lain secara terpisah.

Teamwork juga bukan tidak mengenal hierarki struktural. Antara atasan dan bawahan dalam struktur organisasi tetap berjalan dan melekat dalam nafas teamwork. Penyelesaian masalah dan kerja sama sesuai dengan hak dan kewajibannya dalam teamwork akan menguatkan posisi struktural masing-masing anggota tim yang pada akhirnya tetap menghasilkan prospek bagi individu anggota tim yang bersangkutan seperti kenaikan pangkat dan jabatan. Justru dalam kerja teamwork inilah para pengambil keputusan akan menilai kemampuan masing-masing individu dalam menentukan posisi strukturalnya. Dengan demikian, nafas teamwork tetap melekat pada hal-hal yang sifatnya struktural dalam suatu organisasi.

b. Jenis Teamwork

Menurut Daft (2000) jenis teamwork terdiri dari 6 (enam) jenis, yaitu:

1. Tim Formal

Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.

2. Tim Vertikal

Tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal

3. Tim Horizontal

Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda.

4. Tim dengan Tugas Khusus

Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.

5. Tim Mandiri

Tim Mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

6. Tim Pemecahan Masalah

Tim pemecahan masalah adalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Hariandja (2006) ada 3 (tiga) tipe tim, yaitu:

1. Problem solving team

Sebuah tim yang dibentuk untuk mengatasi berbagai masalah yang muncul dalam upaya memperbaiki produktivitas. Pada dasarnya, kegiatan tim ini adalah mengidentifikasi berbagai masalah, mendiskusikan bagaimana memecahkan masalah tersebut dan melakukan tindakan untuk memperbaiki. Anggota tim biasanya

berasal dari satu departemen yang beranggotakan kurang lebih sepuluh orang yang melakukan pertemuan rutin setiap minggu.

2. Self managed team

Sebuah tim yang dimaksudkan untuk memperbaiki produktivitas dengan memberikan kewenangan pada kelompok untuk mengatur kerja mereka, misalnya menjadwalkan kerja, menentukan metode kerja, mengawasi anggota, memberi reward dan hukuman bagi anggota dan merekrut anggota. Keanggotaan ini biasanya berasal dari satu departemen yang melakukan tugas yang sama.

3. Cross functional team

Sebuah tim yang ditujukan untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus, misalnya pengembangan produk baru atau perencanaan dan perubahan sistem kompensasi. Anggota tim ini berasal dari berbagai departemen yang memiliki keahlian dan orientasi yang berbeda yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan.

c. Tahap Perkembangan Teamwork

Hal yang sangat mendasar dalam mewujudkan keutuhan sebuah tim agar dapat berkinerja dan berdaya guna adalah dengan melakukan perancangan tim yang baik. Pentingnya perancangan tim yang baik diuraikan Griffin (2004) dengan membagi ke dalam 4 (empat) tahap perkembangan, yaitu:

1. Forming (pembentukan), adalah tahapan di mana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu tim. Karena kelompok baru dibentuk maka setiap orang membawa nilai-nilai, pendapat dan cara kerja sendiri-sendiri. Konflik sangat jarang terjadi, setiap orang masih sungkan, malu-malu, bahkan seringkali ada anggota yang merasa gugup.

- Kelompok cenderung belum dapat memilih pemimpin (kecuali tim yang sudah dipilih ketua kelompoknya terlebih dahulu).
2. Storming (merebut hati), adalah tahapan di mana kekacauan mulai timbul di dalam tim. Pemimpin yang telah dipilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai tidak mampu. Faksi-faksi mulai terbentuk, terjadi pertentangan karena masalah-masalah pribadi, semua bersikeras dengan pendapat masing-masing. Komunikasi yang terjadi sangat sedikit karena masing-masing orang tidak mau lagi menjadi pendengar.
 3. Norming (pengaturan norma), adalah tahapan di mana individu-individu dan subgroup yang ada dalam tim mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari team tersebut dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerjasama sudah mulai timbul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota tim.
 4. Performing (melaksanakan), adalah tahapan merupakan titik kulminasi di mana team sudah berhasil membangun sistem yang memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan tim akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

d. Peranan Anggota Tim

Selanjutnya Williams (2008) membagi ada 5 (lima) hal yang menunjukkan peranan anggota dalam membangun kerja tim yang efektif, yaitu:

1. Para anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat dicapai dengan baik pula dengan dukungan bersama, dan oleh karena itu mempunyai rasa saling ketergantungan, rasa saling memiliki tim dalam melaksanakan tugas.

2. Para anggota menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja dengan secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, peranan dan pertanyaannya disambut dengan baik.
 4. Para anggota berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, didorong untuk mengembangkan keterampilannya dan menerapkan pada pekerjaan, untuk itu mendapat dukungan dari tim.
 5. Para anggota mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki).
 6. Para anggota berpartisipasi dalam keputusan tim, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan akhir setiap kali tim tidak berhasil membuat suatu keputusan, dan peraturan akhir itu bukan merupakan persesuaian.
- e. Dimensi Tim yang Efektif

Menurut Johnson dan Johnson (dalam Smither, Houston, dan McIntire, 2012), ada 9 dimensi dalam model efektifitas tim yang dapat digunakan untuk mengevaluasi anggota tim dan mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan yang ada di dalam tim, yaitu:

1. Pemahaman, relevansi, dan komitmen pada tujuan Setiap anggota tim harus memahami tujuan tim secara jelas dan memiliki kemauan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tim karena tujuan tim adalah merupakan hasil dari tujuan bersama dimana tujuan tim pada akhirnya akan mendorong terwujudnya kerjasama

- dalam tim sehingga kerjasama dalam tim mampu untuk meningkatkan prestasi, produktivitas, dan menciptakan hubungan kerja yang positif diantara sesama anggotanya.
2. Komunikasi mengenai ide dan perasaan Komunikasi di antara anggota tim harus melibatkan penyampaian dan penerimaan informasi tentang ide-ide dan perasaan. Dalam tim yang tidak efektif, komunikasi sering satu arah dan memfokuskan secara eksklusif hanya pada ide saja. Dengan mengabaikan atau menekan perasaan, maka tim berisiko kehilangan informasi yang berharga dan dapat melemahkan kohesivitas tim.
 3. Fleksibel dalam menggunakan prosedur pembuatan keputusan Prosedur pengambilan keputusan harus sesuai dengan kebutuhan tim dan sifat keputusannya. Keterbatasan waktu, keterampilan anggota dan implikasi dari semua keputusan tim harus dinilai secara hati-hati. Sebagai contoh, ketika keputusan-keputusan penting dibuat maka akan membutuhkan dukungan dari anggota tim untuk mengimplementasikan dan melakukan strateginya dengan efektif.
 4. Manajemen konflik yang konstruktif Tim yang tidak efektif sering mencoba untuk mengabaikan atau menekan konflik, sedangkan tim yang efektif dapat menggunakan konflik dengan cara yang konstruktif. Ketika dikelola dengan baik, konflik dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang baik pula yakni memecahkan masalah dengan lebih kreatif, dan jumlah partisipasi anggota tim yang lebih tinggi.
 7. Kekuasaan berdasarkan keahlian, kemampuan, dan informasi Anggota tim harus mampu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang lain untuk mengkoordinasikan kegiatan tim. Kekuasaan dan saling mempengaruhi ini harus terwujudkan secara

- merata dalam tim. Apabila kekuasaan dan kegiatan saling mempengaruhi ini hanya dipusatkan pada beberapa orang anggota tim saja maka kemungkinan efektifitas tim, komunikasi dan kohesivitas tim akan menjadi berkurang.
8. Kohesi tim Dalam tim yang kohesif, setiap anggota merasa saling menyukai antara satu sama lainnya dan merasa puas dengan keanggotaan tim mereka. Meskipun kohesi tidak mengarah kepada efektifitas namun ia memiliki peranan yang penting dalam mewujudkan tim yang efektif yaitu ketika ia dikombinasikan dengan dimensi lain dari efektifitas tim maka sebuah tim yang memiliki kohesivitas yang tinggi cenderung meningkatkan produktivitas.
 9. Strategi pemecahan masalah Tim harus mampu mengenali masalah dan menghasilkan solusi secara tepat. Setelah solusinya diimplementasikan, tim harus mengevaluasi keefektifan dari solusi tersebut. Ketika sebuah tim mampu untuk mengenali masalah-masalah yang sering muncul dan menyelesaikannya dengan memberikan solusi yang tepat maka sebuah tim yang efektif juga akan mampu untuk mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan masalah-masalah yang akan muncul dikemudian hari serta mampu memberikan solusi yang inovatif.
 10. Efektivitas interpersonal Anggota tim harus mampu untuk berinteraksi dengan anggota tim lainnya secara efektif sehingga membuat efektifitas interpersonal anggota tim menjadi meningkat. Efektivitas interpersonal dapat diukur dengan menggabungkan konsekuensi tindakan anggota kelompok dengan tujuan anggota tim. Kecocokan antara tujuan anggota tim dan konsekuensi dari peningkatan perilaku mereka, maka membuat interpersonal efektifitas anggota tim juga menjadi meningkat.

f. Manfaat dan Fungsi Tim Kerja

Richard Y. Chang & Mark J. Curtin (2010) menyatakan manfaat tim bagi individu dan tim bagi organisasi, yaitu:

a. Manfaat tim bagi individu

- 1) Pekerjaan lebih bervariasi
- 2) Lebih banyak kebebasan untuk membuat dan menindaklanjuti keputusan yang benar
- 3) Meningkatkan kesempatan untuk mempelajari keahlian baru

b. Manfaat tim bagi organisasi

- 1) Meningkatkan komitmen terhadap keputusan yang diambil
- 2) Meningkatkan produktivitas tim kerja
- 3) Lebih fleksibel dalam operasional kerja
- 4) Meningkatkan rasa tanggungjawab

g. Indikator teamwork

1. Mau bekerjasama (cooperative),
2. Mengungkapkan harapan yang positif,
3. Aktif
4. Membangun semangat kelompok.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan,

dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri .

Berikut ini beberapa pengertian kepemimpinan transformasional dari beberapa sumber buku:

Menurut Danim (2004:54), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Menurut Bass (Yukl, 2010:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Menurut Burns (Safaria, 2004:62), Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.

Menurut Robbins dan Judge (2008;90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Menurut O'Leary (Martha Andy Pradana, 2013:3), Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer

bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

b. Sejarah Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional awalnya diperkenalkan oleh ahli kepemimpinan dan penulis biografi presiden James MacGregor Burns. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat dilihat ketika para pemimpin dan pengikut membuat satu sama lain untuk meningkatkan moral dan motivasi Melalui kekuatan visi dan kepribadian mereka, pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengubah harapan, persepsi dan motivasi untuk bekerja menuju tujuan bersama (Kendra, 2013).

Kemudian, peneliti Bernard M. Bass menerapkan ide Burn untuk mengembangkan apa yang sekarang disebut sebagai Bass teori kepemimpinan Transformasional. Menurut Bass (2014) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan berdasarkan dampak yang ada pada pengikut. Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggolongkan kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka .

c. Komponen Perilaku Kepemimpinan Transformasional

1. Kharismatik

Bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penulisan membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi (Hartiti, 2013). Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi.

Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya.

Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan kharismatik karena pemimpin dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya (Hartiti, 2013).

2. Pengaruh idealis

Para pemimpin transformasional berfungsi sebagai role model bagi pengikut. Karena pengikut percaya dan menghormati pemimpin, mereka meniru orang ini dan internalisasi kedalam dirinya. Mereka percaya pada filosofi bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya hanya ketika pemimpin mempraktekan apa yang dia katakan. Para pemimpin bertindak sebagai role-model bagi pengikutnya (Kendra, 2013). Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya (Hartiti, 2013). Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengindentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan

demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

3. Motivasi Inspirasi

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas bahwa mereka mampu mengartikulasikan kepada pengikut. Para pemimpin ini juga mampu membantu meningkatkan gairah pengikut dan motivasi untuk memenuhi tujuan (Kendra, 2013). Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan (Hartiti, 2013). kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok (Hartiti, 2013). Pemimpin transformasional membimbing pengikut dengan menyediakan rasa, makna dan tantangan. Mereka bekerja dengan antusias dan optimis untuk menumbuhkan semangat kerja tim dan komitmen (Managementstudyguide,2013).

Bawahan diberi keleluasaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu di realisasikan melalui komitmen yang tinggi.

3. Stimulasi intelektual

Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan

cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja

baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai learning organization (Hartiti, 2013).

Pemimpin mendorong pengikutnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar (Kendra, 2013). Pemimpin seperti mendorong pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif. Mereka mendorong ide-ide baru dari para pengikut mereka dan tidak pernah mengkritik mereka secara terbuka untuk kesalahan yang dilakukan oleh mereka. Mereka tidak ragu-ragu membuang praktek lama yang ditetapkan oleh mereka jika praktek lama tersebut diketahui tidak efektif (Managementstudyguide,2013).

Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir melalui relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah, melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah dan berkreasi untuk mengembangkan

kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan (Hartiti, 2013).

5. Konsiderasi Individu

Perhatian secara individual yaitu pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung face to face dan komunikasi terbuka dengan para pegawai (Hartiti, 2013). Dalam rangka mendorong hubungan yang mendukung, pemimpin transformasional menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga pengikutnya merasa bebas untuk berbagi ide dan agar pemimpin dapat secara langsung untuk mengetahui kontribusi unik setiap pengikutnya (Kendra, 2013).

Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin bertindak sebagai mentor bagi pengikut mereka dan menghargai pengikutnya atas kreativitas dan inovasinya. Para pengikut diperlakukan berbeda sesuai dengan bakat dan pengetahuan mereka. Mereka diberdayakan untuk membuat keputusan dan selalu memberikan dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan tersebut (Managementstudyguide,2013). Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya (Hartiti, 2013).

d. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008:91), ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional, yaitu:

1. Idealized Influence (pengaruh Ideal)

Idealized Influence (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Idealized influence disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

4. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

- d. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang

berbeda, serta melatih dan memberikan saran. Individualized consideration dari Kepemimpinan transformasional

memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang confuse. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan. Muncul suatu fenomena di Indonesia seseorang agar dinilai loyal para karyawan akan tunduk pada atasan walaupun bukan dalam konteks hubungan kerja , Alwi (2001).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Pengertian lain tentang komitmen organisasi oleh Alwi (2010) dijelaskan bahwa komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap

berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan komitmen adalah bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Melihat perkembangan perusahaan dan strategi-strategi pada tingkat korporat, persoalan komitmen yang bagaimana yang dibutuhkan oleh perusahaan, untuk memilih apakah loyalitas atau komitmen yang didahulukan, yang penting adalah bagaimana membangun loyalitas berdasarkan komitmen. Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi.

Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan perusahaan dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi yang meliputi produk, hubungan nasabah dengan perusahaan dan pendidikan bagi karyawan. Menurut Alwi (2001) komitmen adalah suatu bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Menurut Alwi (2001) hasil penelitian yang dilakukan terhadap 165 responden dari berbagai perusahaan di Indonesia menunjukkan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kejujuran

dalam pekerjaan, perhatian dan kepedulian terhadap karyawan dan kepercayaan terhadap karyawan. Tinggi rendahnya komitmen organisasi menurut Dessler (2014) dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah sebagai berikut :

1. nilai-nilai kemanusiaan ;
dasar utama membangun komitmen karyawan adalah kesungguhan dari perusahaan untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan. Perusahaan berasumsi bahwa karyawan merupakan aset penting sehingga kesejahteraan karyawan penting untuk diperhatikan.
2. komunikasi dua arah yang komprehensif ; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah.
3. rasa kebersamaan dan keakraban ; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen karyawan terhadap perusahaan.
4. visi dan misi organisasi ; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan setiap karyawan dalam bekerja pada akhirnya dalam setiap aktivitas kerjanya karyawan senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi.
5. nilai sebagai dasar perekrutan ; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

Ouchi (2011) mengemukakan tumbuhnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh :

- a. Filosofi Organisasi yaitu suatu pemahaman umum atas nilai-nilai yang dianut dan sasaran yang ingin diraih organisasi, pada umumnya dituangkan dalam pernyataan-pernyataan pendek.

- b. Budaya organisasi yaitu menempatkan nilai-nilai kemanusiaan sebagai prioritas yang akan menimbulkan kepercayaan dan kesantunan antara organisasi dengan karyawan. Budaya akan membuat karyawan merasa organisasi tempat bekerja lebih sebagai keluarga besar di mana tujuan organisasi dipandang identik dengan tujuan pribadi karyawan sehingga mereka akan menunjukkan komitmen dan loyalitas yang tinggi.
- c. Konsensus dalam setiap pengambilan keputusan yaitu ketika suatu keputusan penting akan dibuat maka setiap karyawan atau bagian yang akan terkena dampaknya diikutkan dalam proses analisis, perencanaan dan pengambilan keputusan. Robbins (2004) mengemukakan ciri-ciri individu dengan komitmen organisasi yang tinggi dengan ditunjukkan tingginya tingkat loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan melakukan segala cara agar organisasi mampu mencapai kesuksesan.

Komitmen seseorang dikatakan tinggi atau rendah juga dipengaruhi oleh beberapa hal, menurut Cherington (2011), tinggi rendahnya komitmen seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu :

- a. Faktor personal, pada kategori ini hal-hal yang berkaitan dengan kondisi individu sangat mempengaruhi tingkat komitmen individu. Karyawan yang bekerja lebih lama dan tua tingkat komitmennya lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum lama bekerja dan usianya masih muda. Jenis kelamin juga mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, karyawan perempuan cenderung lebih komit terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Pendidikan karyawan yang lebih rendah komitmennya lebih tinggi dari karyawan yang berpendidikan tinggi.

- b. Karakteristik peran, komitmen karyawan pada kategori ini lebih tinggi tingkat komitmennya pada karyawan yang jobnya diperkaya, rendah tingkat ambiguitasnya maupun konflik yang kemungkinan timbul.
- c. karakteristik struktur, komitmen karyawan akan tinggi pada karyawan yang berada dalam organisasi yang desentralis dimana organisasi lebih melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.
- d. pengalaman kerja, pengalaman kerja yang menyenangkan seperti sikap positif antara kelompok kerja akan menimbulkan komitmen yang tinggi pada karyawan. Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen karyawan dimana perusahaan memiliki asumsi bahwa karyawan merupakan aset utama untuk mengembangkan perusahaan. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan.

c. Dimensi Komitmen Organisasi

Dalam hal ini terdapat tiga bentuk dimensi komitmen organisasi seseorang “Allen & Meyer, 1991” yaitu:

1. Komitmen Efektif “Affective Commitment”

Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen

afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan tersebut.

2. **Komitmen Berkelanjutan “Continuance Commitment”**

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.

3. **Komitmen Normatif “Normative Commitment”**

Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan dimana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

4. Budaya Organisasi

a. **Definisi budaya organisasi**

Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai

yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi secara sederhana dapat juga diartikan bagaimana segala sesuatu diselesaikan di tempat tersebut (Deal & Kennedy, 2000). Budaya dalam sebuah organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari inner working, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekspektasi di masa depan.

Ada juga yang menjabarkan budaya organisasi berarti melibatkan peraturan tertulis dan tak tertulis, asumsi, kebiasaan, bahasa, simbol, norma, visi, sistem, kepercayaan dan nilai (Needle, 2004). Di sisi lain, beberapa pengertian budaya organisasi justru menekan dan membentuk tingkah laku karyawan dalam organisasi tersebut.

Jadi mau tidak mau, ketika mereka masuk ke sana, mereka akan mengikuti kebiasaan dan budaya yang berlaku di sana.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Seperti dijelaskan dalam pengertian budaya organisasi di atas, leader memberi peranan penting dalam membentuk budaya kerja pada organisasi. Sehingga, fungsi budaya organisasi secara umum terbagi dalam beberapa hal, meliputi:

1. Menambahkan rasa kepemilikan dan menaikkan loyalitas karyawan dalam perusahaan
2. Digunakan sebagai alat untuk mengorganisasikan anggota
3. Memperkuat nilai organisasi

4. Sebagai mekanisme untuk mengontrol perilaku di dalam lingkungan kerja
5. Mendorong semua struktur untuk meningkatkan kinerja baik itu untuk jangka pendek atau jangka panjang
6. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai penentu arah, mana yang boleh dilakukan dan mana yang tidak.

c. Jenis Budaya Organisasi

Dalam bukunya, **Noe dan Mondy** (2006:237) mengatakan ada dua tipe Budaya Organisasi, yaitu:

1 Open and Participative Culture

Budaya organisasi ini ditandai dengan pencapaian tujuan output yang tinggi dengan didukung adanya rasa percaya pada bawahan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang supportif dan penuh perhatian, penyelesaian masalah secara tim, adanya otonomi pekerja, dan berbagi informasi.

2. Closed and Autocratic Culture

Budaya organisasi ini ditandai dengan pencapaian tujuan output yang tinggi, namun pencapaian tersebut mungkin lebih dinyatakan dan dipaksakan organisasi dengan pemimpin yang otokrasi dan kuat.

d. Karakteristik Budaya Organisasi

Dari penjelasan beberapa ahli tentang budaya organisasi, kita dapat mengetahui beberapa ciri / karakteristik budaya organisasi, diantaranya:

1. Innovation and Risk Taking

Inovasi dan Pengambilan Resiko adalah sebuah tindakan melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam proses inovasi tersebut.

2. Attention to Detail

Perhatian lebih hal-hal detail maksudnya adalah organisasi mengharapkan para pekerja untuk bekerja lebih detail, analisis, dan tepat sasaran.

3. Outcome Orientation

Orientasi pada manfaat artinya manajemen berorientasi/ fokus pada hasil/ manfaat dan tidak hanya pada proses untuk mendapatkan hasil tersebut.

4. People Orientation

Orientasi pada orang artinya manajemen sangat memperhatikan pengaruh atau manfaat dari sesuatu yang dihasilkan kepada orang-orang dalam organisasi.

5. Team Orientation

Orientasi pada tim adalah tindakan memprioritaskan aktivitas kerja dalam organisasi berdasarkan tim, bukan pada individu.

6. Aggresiveness

Agresivitas (Aggresiveness) adalah situasi dimana orang-orang cenderung lebih kompetitif dan agresif ketimbang easygoing.

7. Stability

Stabilitas (Stability) adalah situasi dimana aktivitas organisasi lebih menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan daripada perkembangan.

5. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

A. Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Perusahaan perlu berkompetisi, membuat produk dan memenuhi kebutuhan stakeholders, namun hal tersebut akan menjadi efektif bilapara karyawannya tidak hanya melaksanakan tugas formal mereka. Para karyawan sebaiknya mengembangkan perilaku organizational citizenship behavior atau OCB yang merupakan bentuk lain dari kerjasama dan bantuan pada sesama untuk mendukung hubungan sosial dan psikologi pada organisasi.

Ada berbagai macam bentuk OCB, beberapa mengarah terhadap perilaku individual terhadap rekan kerja seperti membantu bagi yang mengalami masalah, sengaja menyesuaikan jadwal kerja untuk membantu, menunjukkan kesopanan dan berbagi sumber daya pekerjaan (persediaan, teknologi, staff).Bentuk lainnya menggambarkan kerjasama (cooperation) dan bantuan (helpfulness) terhadap organisasi secara keseluruhan.Hal ini termasuk mendukung citra publik perusahaan, melakukan tindakan bijaksana agar organisasi terhindar dari masalah, menawarkan gagasangagasan di luar tanggung jawab pekerjaannya, menghadiri fungsi sukarela untuk kepentingan organisasi, dan mengikuti segala perkembangan baru yang ada di dalam organisasi (McShane & Von Glinow, 2010).Goo et al (2009) dalam Abbasi & Rana (2012) mengidentifikasi bahwa pertukaran sosial di tempat kerja sebagai elemen yang menyebabkan terjadinya citizenship behavior pada organisasi.Pertukaran sosial di tempat kerja meningkatkan emosi positif, pengakuan, sikap ataupun perilaku baik yang terjadi di dalam organisasi.

Menurut Organ dalam Podsakoff et al (2000) mendefinisikan OCB sebagai : “individual behavior that is discretionary, not directly of explicit recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization”.Sehingga OCB merupakan perilaku individual yang dilakukan secara bebas

oleh karyawan, tidak secara langsung dan jelas dikenali oleh sistem penghargaan yang ada, tapi secara agregat meningkatkan fungsi efektif pada organisasi.

OCB adalah perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif (Luthans, 2006). Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri-ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi yang diterimanya. Jika perlakuan organisasi terhadap karyawan dinilai baik, maka karyawan akan memberikan balasan dengan melaksanakan kinerja dengan baik atau bahkan lebih baik. OCB yang berbentuk perilaku extra-role berbeda dengan perilaku in-role yang pada umumnya sesuai dengan job description karyawan. Jika pada perilaku in-role karyawan akan diberi penghargaan ataupun hukuman, maka perilaku extra-role tidak berhubungan secara langsung dengan penghargaan yang akan didapatkan, sehingga OCB berkaitan dengan perilaku yang ada pada diri pribadi karyawan. Saat seorang karyawan melakukan OCB, maka ia akan merasakan kepuasan, akan tetapi jika tidak melakukannya, karyawan tersebut tidak akan mendapatkan hukuman (Pratiwi, 2013).

Berdasarkan dari beberapa pengertian yang telah dijelaskan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. OCB merupakan perilaku di luar job description atau peranan wajib yang muncul berdasarkan kemauan pribadi dari karyawan.

2. Munculnya OCB berdasarkan interaksi antara perusahaan dan karyawannya. Sehingga jika karyawan merasa perusahaan memperlakukannya dengan baik, karyawan akan merasa puas dan membantu orang lain atau rekan kerjanya.
3. Perilaku OCB tidak secara langsung diatur oleh perusahaan sehingga tidak mendapatkan reward ataupun bentuk apresiasi secara langsung jika karyawan melakukannya dan juga tidak akan mendapatkan hukuman jika tidak melakukannya.

b. Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Banyak penelitian terhadap OCB telah dilakukan, dimensi OCB dikemukakan secara berbeda-beda pada setiap penelitian. Berdasarkan dimensi-dimensi yang telah ditemukan oleh peneliti terdahulu perilaku OCB di antara karyawan dapat diketahui secara jelas sehingga dapat terus dilakukan upaya-upaya oleh perusahaan untuk mengembangkan perilaku positif ini. Ada tujuh dimensi OCB menurut Podsakoff et al (2000), yaitu sebagai berikut :

- a. Helping Behavior yaitu bentuk perilaku karyawan yang membantu rekan kerja atau menghindari kejadian yang berhubungan dengan masalah pekerjaan.
- b. Sportmanship yaitu keinginan untuk bertoleransi terhadap pekerjaan yang tidak dapat dihindari ataupun gangguan-gangguan yang ada tanpa mengeluh.
- c. Organizational loyalty yaitu melakukan promosi organisasi terhadap pihak luar, melindungi dan mempertahankan organisasi terhadap ancaman dari luar, dan tetap berkomitmen bahkan pada kondisi yang merugikan.

- d. Organizational Compliance yaitu internalisasi dan penerimaan peraturan maupun regulasi-regulasi serta prosedur yang ada pada organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.
 - e. Individual Initiative yaitu perilaku melibatkan diri pada tugas, pekerjaan untuk kelangsungan perusahaan tetapi lebih dari yang diharapkan atau pada tingkat sukarela.
 - f. Civic Virtue yaitu kesediaan untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi, mengungkapkan pendapat seseorang tentang apa strategi organisasi harus diikuti, untuk memantau lingkungan perusahaan untuk ancaman dan peluang dan melihat keluar organisasi untuk mendapatkan keuntungan terbaik, melaporkan bahaya atau aktivitas yang mencurigakan bahkan dengan biaya pribadi yang besar.
 - g. Self Development yaitu perilaku sukarela karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan.
- c. Indikator Organizational Citizenship Behavior
- Dimensi OCB menurut Organ, Podsakoff, & MacKenzie.(2006) adalah:
- 1. Altruism, merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.
 - 2. Civic virtue, merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dimana kecenderungan karyawan akan mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur dalam organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

3. Conscientiousness, merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan yang bersangkutan.
4. Courtesy, merupakan perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki courtesy adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
5. Sportsmanship, merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.

d. Variable Organizational Citizenship Behavior

Indikator OCB meliputi :

1. Altruism meliputi:
 - a. Kesiediaan karyawan dalam membanturekan kerja yang sedang sibuk (pekerjaannya Overload).
 - b. Kesiediaan karyawan untuk memberikan bantuan kepada orang yang berada disekitarnya.
 - c. Kesiediaan karyawan untuk menggantikan tugas karyawan lain manakalayang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas.
 - d. Kesiediaan karyawan meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
 - e. Kesiediaan karyawan untuk membantu pegawai baru yang menghadapikesulitan dalam masa orientasi.
2. Consciousness meliputi:

- a. Kerelaan karyawan untuk bekerja melebihi waktu yang ditentukan.
 - b. Memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya.
 - c. Mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi.
 - d. Introspeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini.
 - e. Kesadaran untuk berlaku jujur dalam bekerja.
3. Civic Virtue meliputi:
- a. Mengikuti pertemuan yang tidak dimandatkan, tetapi dianggap penting.
 - b. Selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada.
 - c. Selalu mengikuti informasi, misalnya pengumuman organisasi, memo.
 - d. Ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat image organisasi.
4. Courtesy meliputi:
- a. Kesadaran karyawan untuk selalu menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan.
 - b. Kesadaran karyawan untuk tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak karyawan yang lain.
 - c. Kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap pekerjaan karyawan lain.
 - d. Kesadaran karyawan untuk tidak membuat masalah dengan karyawan lain.
 - e. Kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap rekan kerja
5. Sportmanship meliputi:
- a. Tidak suka mengeluh dalam bekerja.

- b. Tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya.
- c. Tidak menghabiskan banyak waktu untuk interupsi (mengadu) tentang masalah-masalah yang tidak penting atau sepele.
- a. Perilaku tidak suka mencari-cari kesalahan organisasi.

6. Produktivitas Kerja

a. Definisi Produktivitas Kerja

Produktivitas berasal dari Bahasa Inggris, *product: result, outcome*, kemudian berkembang menjadi kata *productive* yang berarti menghasilkan, dan *productivity: having the ability or creative*. Secara utuh dapat diartikan kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu. Sedarmayanti (2009) mengatakan bahwa, “Produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan.”

Berikut definisi dan pengertian produktivitas kerja dari beberapa sumber buku: Menurut International Labour Organization (ILO), produktivitas kerja adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung (Hasibuan, 2005).

Menurut Mathis dan Jackson (2001), produktivitas kerja adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerja yang telah dikerjakan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Menurut Sedarmayanti (2009), produktivitas kerja adalah suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan.

Menurut Sinungan (1997), produktivitas kerja adalah jumlah output yang dihasilkan seseorang secara utuh dalam satuan waktu kerja yang dilakukan meliputi

kegiatan yang efektif dalam mencapai hasil atau prestasi kerja yang bersumber dari input dan menggunakan bahan secara efisien.

Menurut Nasution (2001), produktivitas kerja adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara mereka (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (yang jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dll) yang digunakan untuk menghasilkan hasil.

Aspek-aspek Produktivitas Kerja

Menurut Siagian (2014), aspek-aspek produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan terus-menerus. Salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Hal tersebut dikarenakan suatu pekerjaan seluruh dihadapkan pada tuntutan yang terus-menerus berubah seiring dengan perkembangan zaman.
2. Tugas pekerjaan yang menantang. Dalam jenis pekerjaan apapun akan selalu terdapat pekerjaan yang menganut prinsip minimalis, yang berarti sudah puas jika melaksanakan tugasnya dengan hasil yang sekedar memenuhi standar minimal. Akan tetapi tidak sedikit orang justru menginginkan tugas yang penuh tantangan.
3. Kondisi fisik tempat bekerja. Telah umum dikatakan baik oleh pakar maupun praktisi manajemen bahwa kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan diperlukan dan memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Selain itu menurut Kusuma dan Nugraha (2012), aspek-aspek produktivitas kerja yaitu:

1. Motivasi kerja. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka produktivitas akan mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan karena adanya dorongan untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik.
2. Efisiensi dan efektivitas kerja. Efisiensi dan efektivitas kerja adalah modal menunjang produktivitas. Sebab dengan adanya efisiensi dan efektivitas dalam bekerja akan menimbulkan produktivitas yang tinggi.
3. Kemampuan kerja. Kemampuan kerja seseorang karyawan sangat menentukan hasil produksi. Apalagi kemampuan karyawan tinggi maka akan menghasilkan produk yang tinggi, sebaliknya kemampuan karyawan rendah maka akan menghasilkan produk yang rendah.
4. Pengalaman dan pengetahuan. Pengalaman dan pengetahuan seseorang karyawan sangat berpengaruh terhadap produksi yang dihasilkan akan tetapi akan lebih tinggi apabila seseorang karyawan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi.

b. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (knowledge)
Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.
2. Keterampilan (skills)

Ketrampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan. Ketrampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih.

Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan ketrampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

3. Kemampuan (abilities)

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula.

4. Sikap (attitude)

Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Artinya apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dapat dicontohkan seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simple, maka perilaku kerja juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan.

5. Perilaku (behaviors)

Demikian dengan perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang

efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan akan dapat terwujud.

Sedangkan menurut Siagian (2014), produktivitas kerja di perusahaan dapat tercapai apabila terpenuhi tiga faktor berikut, yaitu:

1. Produktivitas dikaitkan dengan waktu. Dalam hal ini berhubungan dengan penetapan jadwal pekerjaan menurut persentase waktu yang digunakan, misalnya kapan seseorang harus memulai dan berhenti bekerja. Kapan harus memulai kembali bekerja dan kapan pula akan berakhir dan sebagainya. Dengan adanya penjadwalan waktu yang baik, kemungkinan terjadinya pemborosan baik SDM maupun SDA dapat dihindari.
 2. Produktivitas dikaitkan dengan sumber daya insani. Untuk melihat keterkaitan produktivitas dengan sumber daya insani, manager/pimpinan perusahaan tersebut bisa melihat dan segi teknis semata. Dengan kata lain meningkatkan produktivitas kerja juga menyangkut kondisi, iklim, dan suasana kerja yang baik.
 3. Produktivitas dikaitkan dengan sarana dan prasarana kerja. Untuk dapat tercapainya produktivitas kerja tidak terlepas dari faktor sarana serta prasarana yang ada dalam perusahaan tersebut. Untuk dapat dimanfaatkan secara optimal sehingga tidak terjadi pemborosan dalam bentuk apapun. Selain itu dimungkinkan bahwa sarana dan prasarana yang tersedia mempunyai nilai dan masa pakai yang setinggi mungkin.
- c. Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas tenaga kerja dilakukan berdasarkan sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang berdasarkan waktu tenaga kerja (jam, hari

atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja, yaitu jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang sedang bekerja menurut pelaksanaan standar.

Menurut Simamora (2004), faktor-faktor yang menjadi dasar tolok ukur produktivitas kerja adalah:

1. Kuantitas kerja, merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kualitas kerja, merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi output.

Pengukuran hasil produktivitas kerja dapat dilakukan dengan tiga metode berbeda, yaitu:

Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan bahwa apakah pelaksanaan ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah mutu berkurang atau meningkat serta tingkatannya.

Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan yang lainnya. Pengukuran ini menunjukkan pencapaian secara relatif.

Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik, sebab memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian
1	Erwin Sri Rahayu (2017)	PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KINERJA KARYAWAN	Variabel independent yaitu komitmen (X1), sedangkan variabel dependent yaitu OCB (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik)
2	Irvan Adiwinata dan Eddy M. Sutanto (2014)	PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN CV. INTAF LUMAJANG	Variabel independent yaitu kepuasan kerja (X1), motivasi (X2), sedangkan variabel dependent yaitu produktivitas kerja karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek kepuasan kerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan
3	Arina Nurandini, Eisha Lataruva1 (2014)	ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta)	Variabel independent yaitu komitmen organisasi (X ₁) sedangkan variabel dependent yaitu kinerja karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta)

4	Andi aina ilmi, (Des 2018)	Peran Organization citizenship Behavior (OCB) dan budaya organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan di UKM snak makaroni cap bintang desa Mutih Wetan, kab. Demak.	Variabel independent yaitu Organization citizenship Behavior (OCB) (X_1) sedangkan variabel dependent yaitu kinerja karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan Organization citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di UKM snak makaroni cap bintang desa Mutih Wetan, kab. Demak.
---	----------------------------------	---	---	--

C. Kerangka Konseptual

Menurut Rusiadi, Nur Subianto, Rahmat Hidayat, (2014 : 62), “Kerangka konseptual atau kerangka teoritis merupakan fondasi dimana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka teoritis atau konseptual adalah jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan dan di elaborasi secara logis antar variabel yang dianggap relevan pada situasi masalah dan didefinisikan melalui proses seperti wawancara, pengamatan dan survey literatur. Pengalaman dan intuisi juga berperan dalam menyusun kerangka teoritis. .

Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka perlu sekali karyawan-karyawan yang ada dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga kinerja mereka dapat ditingkatkan. Dan untuk meningkatkan kinerja, mereka perlu mendapatkan kompensasi yang baik. Dengan pemberian kompensasi yang baik dan adil karyawan diharapkan akan dapat meningkatkan loyalitas dalam bekerja dan akhirnya akan mengurangi beban kerja

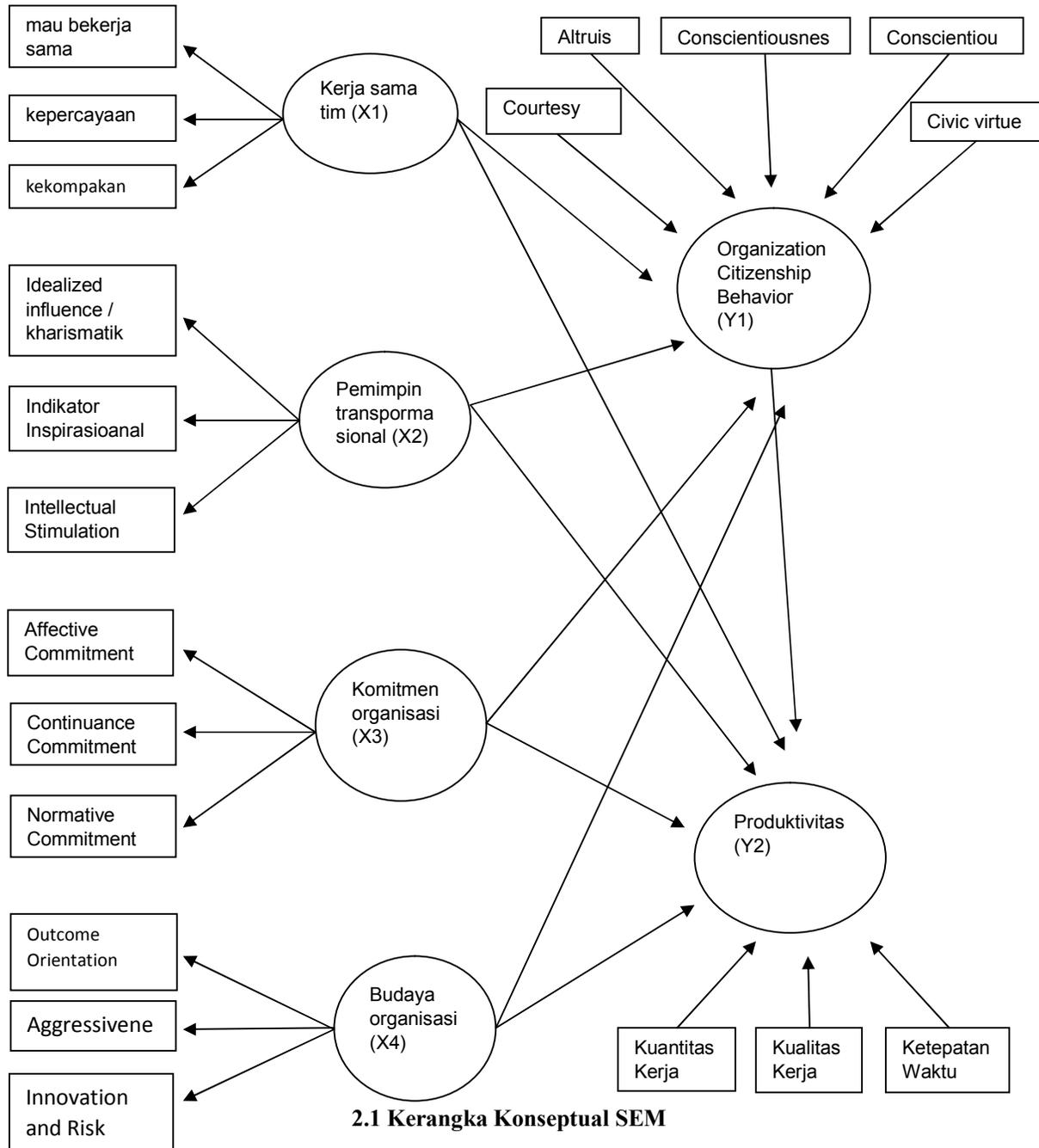
dan stress kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan karyawan dalam organisasi.

Menurut Mc. Clelland dalam Mangkunegara (2000: 68) berpendapat bahwa: “Ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”.

Sebagaimana diketahui, bahwa untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas kerjakaryawan, maka pimpinan perusahaan harus berusaha agar setiap bawahan dapat bekerja sama dengan segala kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya atau tugas yang dibebankan kepadanya.

Analisis structural equation modeling dapat dilihat pada paradigma penelitian

berikut ini :



Berdasarkan gambar Kerangka Konseptual SEM diatas pengaruh arah variabel, sebagai berikut :

1. Pengaruh Teamwork(X_1) terhadap OCB (Y_1)

Adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel kerjasama tim terhadap OCB pada karyawan Pt.Axis. OCB membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan di antara para pegawai dapat dikurangi. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya kerjasama tim yang baik antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan pimpinan, dapat meningkatkan kinerja dari karyawan. Penerapan kerja sama tim yang baik akan memicu semangat kerja karyawan menjadi lebih baik lagi. Beberapa karyawan Pt.Axis sudah menjalankan definisi maupun tujuan-tujuan dari teamwork yang baik.

2. Pengaruh Kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap OCB (Y_1)

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap OCB sangat positif karena Kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan organisasi sangat penting karena membawa manfaat. Pertama, meningkatkan kemungkinan dihasilkan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. Kedua, Kepemimpinan transformasional juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang yang harus melaksanakan.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi (X₃) terhadap OCB (Y₁)

Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya. Komitmen organisasi adalah keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi yang terjadi di Pt. Axis dapat dikatakan baik. Komitmen pada diri karyawan terhadap Pt. Axis berdasarkan tiga indikator yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan hasil penelitian, karyawan memiliki komitmen afektif yang kuat dalam dirinya seperti senang bekerja ditempat kerja dan juga karyawan merasakan bahwa masalah organisasi juga termasuk masalah karyawan. Karyawan memiliki komitmen normatif seperti merasakan berat untuk meninggalkan organisasi dan merasa bangga menjadi salah satu bagian dari organisasi. Karyawan juga memiliki komitmen berkelanjutan seperti kemauan untuk bekerja keras demi kemajuan organisasi dan peduli dengan masa depan yang akan terjadi pada organisasinya. Komitmen organisasi menyebabkan keterikatan antar karyawan dan organisasi meningkat. Hal ini akan meningkatkan komitmen masing-masing individu dalam organisasi, karena komitmen dapat membuat karyawan akan semakin loyal bekerja untuk organisasinya.

4. Pengaruh Budaya Organisasi (X₄) terhadap OCB (Y₁)

Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang

dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.

Budaya Organisasi karyawan terhadap organisasi yang terjadi di PT.Axis dapat dikatakan baik. Budaya organisasi pada diri karyawan terhadap Pt.Axis menambah rasa kepemilikan dan menaikan loyalitas karyawan dalam perusahaan, budaya organisasi pada Pt.Axis dapat mengontrol mekanisme perilaku didalam lingkungan kerja sehingga semua struktur organisasi meningkatkan kinerja baik jangka pendek maupun jangka panjang.

5. Pengaruh teamwork(X_1),Kepemimpinan transformasional (X_2),komitmen organisasi (X_3) dan Budaya organisasi (X_4) terhadap OCB (Y_1)

Adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel kerjasama tim,Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB pada karyawan Pt.Axis.

6. Pengaruh teamwork (X_1) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y_2)

Adanya hasil yang positif dan signifikan pada pengaruh teamwork terhadap produktivitas kerja karyawan Pt.Axis.Hal ini menunjukkan bahwa Dalam sebuah organisasi pasti mempunyai visi-misi dan cita-cita keberhasilan dalam mencapai tujuan. Keberhasilan pencapaian tujuan tersebut juga tergantung kepada individu-individu yang ada di dalam kelompok kerja (teamwork) .Kelompok kerja terdiri dari sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan.Meskipun ada perbedaan diantara mereka, namun tujuan bersama merupakan penghubung yang menyatukan sebagai suatu kelompok kerja (team). Dengan kekompakan tim dalam menjalankan tugas kerja

sangatlah mendukung kinerja organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

7. Pengaruh Kepemimpinan transformasional(X_2) terhadap Produktivitas kerja karyawan (Y_2)

Pengaruh Kepemimpinan transformasional(X_2) terhadap Produktivitas kerja karyawan (Y_2) pada Pt.Axis sangat positif.Karyawan yang memiliki pemimpin transformasional mempunyai tingkat kepercayaan dan kesetiaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins & Judge, 2008:100).Semua karyawan yang ada dalam suatu perusahaan harus terlibat dalam pekerjaannya masing-masing dan memiliki rasa kepedulian terhadap pekerjaannya demi mencapai produktivitas kerja.

8. Pengaruh Komitmen Organisasi (X_3) terhadap Produktivitas kerja karyawan (Y_2)

Pengaruh Komitmen Organisasi (X_3) terhadap Produktivitas kerja karyawan (Y_2) pada Pt.Axis adalah positif dan signifikan.Karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan terdorong untuk terlibat dalam semua proses pekerjaan tempat dia bekerja dengan antusiasme dan komitmen yang tinggi.Komitmen organisasi merupakan salah satu proses yang mendukung tingkat produktivitas kerja karyawan di Pt.Axis. Komitmen organisasi dapat dipandang sebagai salah satu faktor bertahan nya seorang karyawan di dalam sebuah perusahaan. Hal ini tentunya akan sangat berdampak pada produktivitas kerja karyawan terutama karyawan Pt.Axis.

9. Pengaruh Budaya Organisasi (X_4) terhadap Produktivitas kerja karyawan (Y_2)

Pengaruh Budaya Organisasi (X_4) terhadap Produktivitas kerja karyawan (Y_2) pada Pt.Axis adalah positif dan signifikan. Karyawan dengan tingkat budaya organisasi yang tinggi akan terdorong rasa kepemilikan dan menaikkan loyalitas karyawan dalam perusahaan.

10. Pengaruh Teamwork (X_1), Kepemimpinan transformasional (X_2), Komitmen Organisasi (X_3) dan Budaya Organisasi (X_4) terhadap Produktivitas kerja karyawan (Y_2)

Adanya Pengaruh yang positif dan signifikan terkait pengaruh teamwork, Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan Budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan Pt.Axis. Hal ini dikarenakan kerja sama karyawan dalam Pt.Axis cukup baik, apabila kerja sama tim cukup baik maka akan menghasilkan produktivitas kerja yang baik pula. Untuk mencapai hasil kerja maksimal dalam organisasi setiap pegawai harus mampu bekerjasama dengan mengungkapkan harapan yang positif, saling memberikan dorongan dan membangun semangat dalam melaksanakan tugas. Meningkatnya produktivitas kerja karyawan juga sangat berhubungan dengan Kepemimpinan transformasional dalam sebuah perusahaan tersebut. Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional akan melibatkan diri mereka secara emosional, akan sangat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian pada Pt.Axis, Karyawan yang terdapat di dalam perusahaan sudah melibatkan diri mereka secara emosional dalam menjalankan visi dan misi perusahaan. Komitmen Organisasi karyawan Pt.Axis juga sangat positif. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong karyawan tersebut untuk terlibat dan menjalankan

tugas nya dengan baik,hal ini tentunya akan sangat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan.

11. Pengaruh Teamwork (X₁),Kepemimpinan transformasional (X₂),Komitmen Organisasi (X₃) dan Budaya organisasi (X₄) terhadap OCB (Y₁) dan Produktivitas kerja karyawan (Y₂)

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terkait pengaruh Teamwork (X₁),Kepemimpinan transformasional (X₂), Komitmen Organisasi (X₃) dan Budaya Organisasi (X₄) terhadap OCB (Y₁) dan Produktivitas kerja karyawan (Y₂) di Pt.Axis. Teamwork menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja. Kerjasama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam teamwork. Tanpa kerjasama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide cemerlang.

Pemimpin transformasional membimbing pengikut dengan menyediakan rasa, makna dan tantangan. Mereka bekerja dengan antusias dan optimis untuk menumbuhkan semangat kerja tim dan komitmen (Managementstudyguide,2013).

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung face to face dan komunikasi terbuka dengan para pegawai (Hartiti, 2013). Dalam rangka mendorong hubungan yang mendukung, pemimpin transformasional menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga pengikutnya merasa bebas untuk berbagi ide dan agar pemimpin dapat secara langsung untuk mengetahui kontribusi unik setiap pengikutnya (Kendra, 2013).

Komitmen organisasi ialah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali dengan ciri-

ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Budaya organisasi memberi peranan penting dalam membentuk budaya kerja pada organisasi. Budaya organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh leader-leader soal komunikasi dan kreasi di dalam lingkungan kerja. Ketika para pemimpin ini adalah arsitek budaya organisasi, maka budaya yang sudah dibangun mempengaruhi gaya kepemimpinan (Schein, 2010). Sehingga seorang leader dalam membentuk budaya kerja nantinya akan membantu anggota mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

D. Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati ataupun kondisi-kondisi yang diamati, dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah-langkah penelitian selanjutnya (Good dan Scates dalam Rusiadi, dkk, 2015:74). Dani dalam Rusiadi, dkk, (2015:74) menyatakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya.

Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis membuat hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga Teamwork(X_1) berpengaruh terhadap OCB (Y_1).
2. Diduga Pemimpin transformasional (X_2) berpengaruh terhadap OCB (Y_1).
3. Diduga Komitmen Organisasi (X_3) berpengaruh terhadap OCB (Y_1).
4. Diduga Budaya Organisasi (X_4) berpengaruh terhadap OCB (Y_1).

5. Diduga Teamwork (X_1), Pemimpin transformasional (X_2), komitmen organisasi (X_3) dan Budaya organisasi (X_4) berpengaruh terhadap OCB (Y_1).
6. Diduga teamwork (X_1) berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Y_2).
7. Diduga Pemimpin transformasional (X_2) berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan (Y_2).
8. Diduga Komitmen Organisasi (X_3) berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan (Y_2).
9. Diduga Budaya Organisasi (X_4) berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan (Y_2).
10. Diduga Teamwork (X_1), Pemimpin transformasional (X_2), Komitmen Organisasi (X_3) dan Budaya Organisasi (X_4) berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan (Y_2).
11. Diduga Teamwork (X_1), Pemimpin transformasional (X_2), Komitmen Organisasi (X_3) dan Budaya Organisasi (X_4) berpengaruh terhadap OCB (Y_1) dan Produktivitas kerja karyawan (Y_2).

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kausal (causal), Umar (2008) menyebutkan desain kausal berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain, dan juga berguna pada penelitian yang bersifat eksperimen dimana variabel independennya diperlakukan secara terkendali oleh peneliti untuk melihat dampaknya pada variabel dependennya secara langsung.

B. Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kotamadya Medan, kabupaten Deli Serdang dan Kotamadya Tebing Tinggi, Provinsi Sumatera Utara, dengan waktu penelitian direncanakan dari bulan Oktober 2019 sampai dengan Juni 2020, dan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Okt	Nop	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
1	Riset awal/pengajuan judul	■								
2	Penyusunan Proposal		■							
3	Perbaikan/ Acc Proposal		■	■						
4	Seminar Proposal			■						
5	Pengolahan Data			■	■	■	■	■		
6	Penyusunan Skripsi							■	■	■
7	Bimbingan Skripsi									■

Sumber: Diolah Penulis (2019)

C. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel dari suatu faktor berkaitan dengan variabel faktor lainnya. Dari skripsi ini ditambah diambil definisi operasionalnya adalah sebagai berikut :

Teamwork bisa diartikan kerja tim atau kerjasama, teamwork atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Pemimpin transformasional membimbing pengikut dengan menyediakan rasa, makna dan tantangan. Mereka bekerja dengan antusias dan optimis untuk menumbuhkan semangat kerja tim dan komitmen (Managementstudyguide,2013).Bawahan diberi keleluasaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu di realisasikan melalui komitmen yang tinggi.

Komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi.

Organisasi juga memiliki budaya sendiri yang beda dengan organisasi yang lainnya. Dan budaya organisasi adalah budaya yang di terapkan pada lingkup organisasi tertentu.

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988).

Produktivitas kerja adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat.

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Angket	Skala Data
Teamwork (X _i) Merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.	<p>a. Mau bekerja sama Sebuah pekerjaan /usahayang dilakukan secara bersama-sama untuk memperoleh tujuan bersama dan hasil yang dapat dinikmati bersama.</p> <p>b. Kepercayaan Kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana kita memiliki keyakinan padanya.</p> <p>c. Kekompakan ukuran kuatnya hubungan antar anggota tim yang saling merasakan adanya ketergantungan dalam urutan tugas, hasil yang ingin dicapai dan komitmen yang tinggi sebagai bagian dari sebuah tim.</p>	<p>a. Pekerjaan diselesaikan dengan tanggungjawab yang dilakukan secara bersamasama.</p> <p>b. Saling memberikan kontribusi baik tenaga maupun pikiran.</p> <p>a. Bekerja dengan saling jujur dan percaya bersama anggota tim lainnya.</p> <p>b. Pimpinan memberikan tugas karena dipercaya mampu menyelesaikan tugas dengan baik.</p> <p>a. Tugas yang diberikan memiliki ketergantungan dengan tugas yang lain untuk dikerjakan bersama.</p> <p>b. Hasil kerja bukanlah hasil kerja secara individu tetapi hasil kekompakan bersama</p>	Likert	Ordinal

<p>Pemimpin transformasional(X₂) Pemimpin transformasional membimbing pengikut dengan menyediakan rasa, makna dan tantangan. Mereka bekerja dengan antusias dan optimis untuk menumbuhkan semangat kerja tim dan komitmen (Managementstudyguide,2013).</p>	<p>a. Idealized influence/ kharismatik Merupakan kepribadian berupa pancaran wibawa dalam diri seseorang sehingga membuat orang disekelilingnya merasa segan sekaligus nyaman.</p> <p>b. Inspirasioanal Motivati on Pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut.</p> <p>c. Intellectual Stimulation Proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnyacata pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir dan berimajinasi, serta dalam menerapkan nilai nilai kepercayaan.</p>	<p>a. Membuat senang bila berada disekitar dia</p> <p>b. Mempunyai ide yang membuat memiliki rkan kembali ide-ide sebelumnya</p> <p>c. Menghindari untuk mengatakan bagaimana melakukan pekerjaan</p> <p>d. Senang memberikan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cara saya, kecuali kalau perubahan-perubahan kelihatannya diperlukan</p> <p>e. Memeberikan perhatian secara pribadi kepadamereka yang kelihatan terabaikan</p> <p>a. Membolehkan karyawan melihat masalah-masalah sebagai kesempatan belajar</p> <p>b. Memberikan inspirasi pada karyawan cara-cara dalam melihat masalah-masalah yang mulanya sangat sulit bagi karyawan</p> <p>c. Mengungkapkan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana</p>	Likert	Ordinal
---	---	--	--------	---------

		<p>a. Memastikan ada semacam perjanjian antara apa yang dia harapkan dengan apa yang karyawan lakukan dan yang peroleh dari usaha-usahanya</p> <p>b. Puas dengan kinerja karyawan asalkan dibangun dengan rencana kerja</p> <p>c. Memberikan kepada karyawan alasan-alasan untuk merubah cara bagi masalah-masalah yang karyawan pikirkan</p>		
<p>Komitmen organisasi (X_3) adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi.</p>	<p>a. Affective Commitment Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi.</p> <p>a. Continuance Commitment Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari</p>	<p>a. Karyawan akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir nya di perusahaan ini</p> <p>b. Karyawan merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan nya juga</p> <p>c. Karyawan merasa menjadi bagian keluarga padaperusahaan ini.</p> <p>d. karyawan sulit meninggalkan perusahaan ini karena</p>	Likert	Ordinal

	<p>bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.</p> <p>c. Normative Commitment</p> <p>Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan dimana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain.</p>	<p>takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain.</p> <p>e. Akan terlalu merugikan bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan ini</p> <p>f. Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilannya yang bagus seperti pekerjaan sekarang</p> <p>g. karyawan merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidupnya.</p> <p>h. karyawan merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini</p> <p>i. Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari karyawan</p>		
<p>Budaya Organisasi (X₄)</p> <p>Budaya yang bu diterapkan pada lingkup organisasi tertentu.</p>	<p>a. Outcome Orientation</p> <p>Tingkat seberapa jauh manajemen fokus pada hasil daripada teknik dan proses yang dipakai untuk mencapai hasil-hasilnya.</p>	<p>a. Memiliki target dalam menyelesaikan pekerjaan</p> <p>b. Selalu mematuhi prosedur unit kerja dan praktek-praktek yang berjalan</p>	Likert	Ordinal

	<p>b. Aggressiveness</p> <p>Tingkat seberapa jauh para individu agresif dan kompetitif dari pada “easy going”.</p> <p>c. Innovation and Risk Taking</p> <p>Tingkat seberapa jauh para anggota organisasi didorong menjadi inovatif dan pengambilan resiko guna terwujudnya visi.</p>	<p>c. Dalam bekerja karyawan berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal</p> <p>a. Selalu ingin mencoba menghasilkan sesuatu yang baru</p> <p>b. Mempunyai keinginan untuk maju</p> <p>c. Pimpinan menghargai kreativitas karyawan</p> <p>a. Tidak takut melakukan kesalahan dalam mengembangkan cara-cara baru</p> <p>b. Berani mengemukakan pendapat walaupun pendapat itu berbeda</p> <p>c. Mempunyai kebebasan untuk merekomendasikan kepada pimpinan untuk mengubah praktek-praktek yang berjalan</p>		
<p>OCB (Y₁) perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang</p>	<p>a. Altruism</p> <p>Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun</p>	<p>a. Dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawabnya</p> <p>b. Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan</p>	Likert	Ordinal

<p>formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988).</p>	<p>masalah pribadi orang lain.</p> <p>b. Conscientiousness</p> <p>Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan yang bersangkutan.</p> <p>c. Sportmanship</p> <p>Keinginan untuk bertoleransi terhadap pekerjaan yang tidak</p>	<p>bantuan dalam pekerjaan, karyawan lain akan membantu</p> <p>c. Akan membantu teman kerja meskipun pada waktu jam istirahat</p> <p>d. Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, karyawan lain akan membantu untuk mengerjakan tugasnya</p> <p>a. Menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan</p> <p>b. Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka karyawan lain akan berusaha menerangkan informasi tersebut</p> <p>c. Selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik</p> <p>d. Datang ke kantor sebelum jam masuk kerja</p> <p>a. Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, akan menyelesaikannya</p>		
--	---	--	--	--

	<p>dapat dihindari ataupun gangguan-gangguan yang ada tanpa mengeluh.</p> <p>d. Courtesy Perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki courtesy adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.</p> <p>e. Civic virtue perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dimana kecenderungan karyawan akan mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur dalam organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.</p>	<p>dengan sungguh sungguh</p> <p>b. Mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi</p> <p>c. Memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada</p> <p>a. Sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan</p> <p>b. Menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan</p> <p>a. Mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan</p> <p>b. Sering memberikan masukan pada atasan</p>		
<p>Produktivitas kerja (Y₂) kemampuan karyawan dalam berproduksi</p>	<p>a. Kuantitas Kerja Penetapan jadwal pekerjaan menurut persentase waktu</p>	<p>a. Berusaha mencapai target yang telah ditentukan perusahaan</p> <p>b. Jika dibandingkan</p>	<p>Likert</p>	<p>Ordinal</p>

<p>dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat.</p>	<p>yang digunakan,</p> <p>b. Kualitas Kerja</p> <p>Suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.</p> <p>c. Ketepatan Waktu tingkat suatu aktivitas</p>	<p>dengan waktu lalu, hasil kerja bertambah</p> <p>c. Menggunakan pengalaman kerja yang dimiliki untuk meningkatkan hasil kerja</p> <p>d. Bekerja dengan giat agar hasil kerja meningkat</p> <p>e. Bisa memenuhi tuntutan kerja dengan maksimal</p> <p>a. Meneliti ulang hasil pekerjaan</p> <p>b. Hasil kerja sudah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan oleh perusahaan</p> <p>c. Hasil kerja semakin meningkat karena ketrampilan yang dimiliki</p> <p>d. Ingin membuat strategi yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan</p> <p>e. Mencoba hal-hal baru dalam menyelesaikan pekerjaan</p> <p>a. Setiap hari datang lebih awal ke tempat kerja</p> <p>b. Menggunakan waktu</p>		
---	---	---	--	--

	diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi output.	kerja dengan baik c. Berkerja keras menyelesaikan pekerjaan agar tepat waktu d. Membuat jadwal pekerjaan e. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang dijadwalkan		
--	---	---	--	--

C. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017:80), definisi populasi adalah sebagai berikut: "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya".

Populasi penelitian ini adalah pegawai tetap dan tidak tetap pada Rumah PT. Axis Medan sebanyak 210 orang.

Tabel 3.3 Bagian Pegawai PT. Axis Medan

No.	Bagian	Jumlah
1	Direktur	1
2	Personalia Department	10
3	Salesman/Spg	155
4	Administrasi	15
5	Manager Pemasaran	5
6	Supervisor	14
Total		200

Sumber : PT. Axis Medan

2. Sample

Sampel data penelitian ini di ambil berdasarkan sampel sensus, yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel yaitu sebanyak 200 responden.

E. Tehnik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Daftar pertanyaan (Questioner), adalah metode pengumpulan data yang dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada responden.
2. Studi dokumentasi yaitu mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan berhubungan dengan penelitian ini.

F. Model Analisis Data

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas yaitu membentuk pertanyaan-pertanyaan angket yang relevan dengan konsep atau teori dan mengkonsultasikannya dengan ahli (judgement report) dalam hal ini didiskusikan dengan pembimbing dan tidak menggunakan perhitungan statistik. Menguji kekuatan hubungan (korelasi) antara skor item dengan skor total variabel dengan menggunakan korelasi product momet, jika korelasi signifikan maka butir/item pertanyaan valid. Pengujian valiitas konstruksi ini dilakukan dengan pendekatan sekali jalan (single trial). Jika tedapat butir yang tidak valid maka butir tersebut dibuang. Butir yang valid dijadikan pertanyaan angket yang sesungguhnya untuk diberikan pada seluruh responden yang sudah ditentukan sebanyak 30 orang dan sampai instrument butir

pertanyaan dinyatakan valid. Rumus pengujian validitas dengan korelasi product moment yaitu :

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

Keterangan :

r_{xy} : Koefisien korelasi antara x dengan y

x : Variabel x (butir pertanyaan)

y : Variabel y (skor total).

n : Jumlah individu dalam sampel

Uji Reliabilitas yaitu untuk mengetahui konsentrasi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan koefisien alpha (α) dari Cronbach menurut Husein Umar (2007) dengan rumus :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Dimana:

R_{11} : Reliabilitas instrument

K : Banyak butir pertanyaan

σ_1^2 : Varian total

$\sum \sigma_b^2$: Jumlah varian butir

Pengukuran realibilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara one shot (pengukuran sekali saja). Disini pengukuran variabelnya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain untuk mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali 2005).

2. Analisis SEM

Untuk analisis data dari penelitian ini digunakan Structural equation modeling (SEM). SEM adalah suatu teknik modeling statistik yang bersifat sangat cross-sectional, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor (factor analysis), analisis jalur (path analysis) dan regresi (regression).

Structural equation modeling (SEM) berkembang dan mempunyai fungsi mirip dengan regresi berganda, sekalipun demikian SEM menjadi suatu teknik analisis yang lebih kuat karena mempertimbangkan pemodelan interaksi, nonlinearitas, variabel-variabel bebas yang berkorelasi (correlated independents), kesalahan pengukuran, gangguan kesalahan-kesalahan yang berkorelasi (correlated error terms), beberapa variabel bebas laten (multiple latent independents) dimana masing-masing diukur dengan menggunakan banyak indikator, dan satu atau dua variabel tergantung laten yang juga masing-masing diukur dengan beberapa indikator. Jika terdapat sebuah variabel laten (unobserved variabel) akan ada dua atau lebih variabel manifes (indikator/observed variabel). Banyak pendapat bahwa sebuah variabel laten sebaiknya dijelaskan oleh paling sedikit tiga variabel manifes. Namun pada sebuah model SEM dapat saja sebuah variabel manifes ditampilkan tanpa

harus menyertai sebuah variabel laten. Dalam alat analisis AMOS, sebuah variabel laten diberi simbol lingkaran atau ellips sedangkan variabel manifes diberi simbol kotak. Dalam sebuah model SEM sebuah variabel laten dapat berfungsi sebagai variabel eksogen atau variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut menuju ke arah variabel endogen. Dimana variabel endogen adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independent (eksogen). Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang menuju variabel tersebut. Secara umum sebuah model SEM dapat dibagi menjadi dua bagian utama yaitu Measurement Model dan Strutural Model . Measurement model adalah bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antar variabel laten dengan indikatornya, alat analisis yang digunakan adalah Confirmatory Factor Analysis (CFA). Dalam CFA dapat saja sebuah indikator dianggap tidak secara kuat berpengaruh atau dapat menjelaskan sebuah konstruk. Struktur model menggambarkan hubungan antar variabel – variabel laten atau antara variabel eksogen dengan variabel laten, untuk mengujinya digunakan alat analisis Multiple Regression Analysis untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan di antara variabel – variabel eksogen (independen) dengan variabel endogen (dependen).

a. Asumsi dan Persyaratan Menggunakan SEM

Kompleksitas hubungan antara variabel semakin berkembang seiring berkembangnya ilmu pengetahuan. Keterkaitan hubungan tersebut bersifat ilmiah, yaitu pola hubungan (relasi) antara variabel saja atau pola pengaruh baik pengaruh langsung maupun tak langsung. Dalam prakteknya, variabel-variabel penelitian pada bidang tertentu tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) sehingga masih membutuhkan berbagai indikator lain untuk mengukur variabel tersebut. Variabel tersebut dinamakan konstruk laten. Permasalahan pertama yang timbul adalah apakah indikator-indikator yang diukur tersebut mencerminkan konstruk laten yang didefinisikan. Indikator-indikator tersebut haruslah dapat dipertanggungjawabkan secara teori, mempunyai nilai logis yang dapat diterima, serta memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Permasalahan kedua adalah bagaimana mengukur pola hubungan atau besarnya nilai pengaruh antara konstruk laten baik secara parsial maupun simultan/serempak; bagaimana mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten. Teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung adalah Structural Equation Modeling (SEM). SEM adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda (regresi) yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan (analisis faktor) dari psikologi dan sosiologi. (Hair et al., 1995). Yamin dan Kurniawan (2009) menjelaskan alasan yang mendasari digunakannya SEM adalah:

- a. SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antara variabel yang bersifat multiple relationship. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural (hubungan antara konstruk laten eksogen dan endogen).
- b. SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (unobserved) dan variabel manifest (manifest variable atau variabel indikator).
- c. SEM mempunyai kemampuan mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten (efek dekomposisi).

Beberapa istilah umum yang berkaitan dengan SEM menurut Hair et al. (1995) diuraikan sebagai berikut:

1) **Konstruk Laten**

Pengertian konstruk adalah konsep yang membuat peneliti mendefinisikan ketentuan konseptual namun tidak secara langsung (bersifat laten), tetapi diukur dengan perkiraan berdasarkan indikator. Konstruk merupakan suatu proses atau kejadian dari suatu amatan yang diformulasikan dalam bentuk konseptual dan memerlukan indikator untuk memperjelasnya.

2) **Variabel Manifest**

Pengertian variabel manifest adalah nilai observasi pada bagian spesifik yang dipertanyakan, baik dari responden yang menjawab pertanyaan (misalnya, kuesioner) maupun observasi yang dilakukan oleh peneliti. Sebagai tambahan, Konstruk laten tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) dan membutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya.

Indikator-indikator tersebut dinamakan variabel manifest. Dalam format kuesioner, variabel manifest tersebut merupakan item-item pertanyaan dari setiap variabel yang dihipotesiskan.

3) Variabel Eksogen, Variabel Endogen, dan Variabel Error

Variabel eksogen adalah variabel penyebab, variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel eksogen memberikan efek kepada variabel lainnya. Dalam diagram jalur, variabel eksogen ini secara eksplisit ditandai sebagai variabel yang tidak ada panah tunggal yang menuju kearahnya. Variabel endogen adalah variabel yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Variabel endogen adalah efek dari variabel eksogen. Dalam diagram jalur, variabel endogen ini secara eksplisit ditandai oleh kepala panah yang menuju kearahnya. Variabel error didefinisikan sebagai kumpulan variabel-variabel eksogen lainnya yang tidak dimasukkan dalam sistem penelitian yang dimungkinkan masih mempengaruhi variabel endogen.

4) Diagram Jalur

Diagram jalur adalah sebuah diagram yang menggambarkan hubungan kausal antara variabel. Pembangunan diagram jalur dimaksudkan untuk memvisualisasikan keseluruhan alur hubungan antara variabel.

5) Koefisien Jalur

Koefisien jalur adalah suatu koefisien regresi terstandarisasi (beta) yang menunjukkan parameter pengaruh dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam diagram jalur. Koefisien jalur disebut juga standardized solution. Standardized solution yang menghubungkan antara konstruk laten dan variabel indikatornya adalah faktor loading.

b. Efek Dekomposisi

Efek dekomposisi terjadi berdasarkan pembentukan diagram jalur yang bisa dipertanggungjawabkan secara teori. Pengaruh antara konstruk laten dibagi berdasarkan kompleksitas hubungan variabel, yaitu:

1) Pengaruh langsung (direct effects)

a) Pengaruh langsung kerjasama tim terhadap OCB

$$Y_1 = f(X_1)$$

$$Y_1 = a + b_1X_1 + e$$

b) Pengaruh langsung kerjasama tim terhadap produktivitas

$$Y_2 = f(X_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + e$$

c) Pengaruh langsung pemimpin transpormasional terhadap OCB

$$Y_1 = f(X_2)$$

$$Y_1 = a + b_1X_2 + e$$

d) Pengaruh langsung pemimpin transpormasional terhadap produktivitas

$$Y_2 = f(X_2)$$

$$Y_2 = a + b_1X_2 + e$$

- e) Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap OCB

$$Y_1 = f(X_3)$$

$$Y_1 = a + b_1X_3 + e$$

- f) Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap produktivitas

$$Y_2 = f(X_3)$$

$$Y_2 = a + b_1X_3 + e$$

- g) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB

$$Y_1 = f(X_4)$$

$$Y_1 = a + b_1X_4 + e$$

- h) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas

$$Y_2 = f(X_4)$$

$$Y_2 = a + b_1X_4 + e$$

- i) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB

$$Y_1 = f(Y_2)$$

$$Y_1 = a + b_1Y_2 + e$$

- 2) Pengaruh tak langsung (indirect effects)

- a) Pengaruh tidak langsung kerjasama tim terhadap produktivitas melalui OCB.

$$Y_2 = f(X_1Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 * Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- b) Pengaruh tidak langsung pemimpin transformatif terhadap produktivitas melalui OCB.

$$Y_2 = f(X_2 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_2 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- c) Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap produktivitas melalui OCB.

$$Y_2 = f(X_3 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_3 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- d) Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas melalui OCB.

$$Y_2 = f(X_4 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_4 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_4 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

3) Pengaruh total (total effects)

- a) Pengaruh total kerjasama tim terhadap produktivitas melalui OCB.

$$Y_2 = f(X_1 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_1 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- b) Pengaruh total pemimpin transformasional terhadap produktivitas melalui OCB.

$$Y_2 = f(X_2 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_2 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- c) Pengaruh total komitmen organisasi terhadap produktivitas melalui OCB.

$$Y_2 = f(X_3 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_3 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \rightarrow Y_1 + Y_1 \rightarrow Y_2$$

- d) Pengaruh total budaya organisasi terhadap produktivitas melalui OCB.

$$Y_2 = f(X_4 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_4 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_4 \rightarrow Y_1 + Y_1 \rightarrow Y_2$$

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung, sedangkan pengaruh tak langsung adalah perkalian dari semua pengaruh langsung yang dilewati (variabel eksogen menuju variabel endogen/variabel endogen). Pada software Amos 22, pengaruh langsung diperoleh dari nilai output completely standardized solution, sedangkan efek dekomposisi diperoleh dari nilai output standardized total and indirect effects.

Menurut Yamin dan Kurniawan (2009), secara umum ada lima tahap dalam prosedur SEM, yaitu spesifikasi model, identifikasi model, estimasi model, uji kecocokan model, dan respesifikasi model; berikut penjabarannya.

a. Spesifikasi Model

Pada tahap ini, spesifikasi model yang dilakukan oleh peneliti meliputi:

- 1) Mengungkapkan sebuah konsep permasalahan peneliti yang merupakan suatu pertanyaan atau dugaan hipotesis terhadap suatu masalah.

- 2) Mendefinisikan variabel-variabel yang akan terlibat dalam penelitian dan mengategorikannya sebagai variabel eksogen dan variable endogen.
- 3) Menentukan metode pengukuran untuk variabel tersebut, apakah bias diukur secara langsung (measurable variable) atau membutuhkan variabel manifest (manifest variabel atau indikator-indikator yang mengukur konstrak laten).
- 4) Mendefinisikan hubungan kausal struktural antara variabel (antara variabel eksogen dan variabel endogen), apakah hubungan strukturalnya recursive (searah, $X \rightarrow Y$) atau nonrecursive (timbale balik, $X \leftrightarrow Y$).
- 5) Langkah optional, yaitu membuat diagram jalur hubungan antara konstrak laten dan konstrak laten lainnya beserta indicatorindikatornya. Langkah ini dimaksudkan untuk memperoleh visualisasi hubungan antara variabel dan akan mempermudah dalam pembuatan program Amos.

b. Identifikasi Model

Untuk mencapai identifikasi model dengan kriteria over-identified model (penyelesaian secara iterasi) pada program Amos 20 dilakukan penentuan sebagai berikut: untuk konstrak laten yang hanya memiliki satu indikator pengukuran, maka koefisien faktor loading (lamda, λ) ditetapkan 1 atau membuat error variance indikator pengukuran tersebut bernilai nol. λ untuk konstrak laten yang hanya memiliki beberapa indicator pengukuran (lebih besar dari 1 indikator), maka ditetapkan salah satu koefisien faktor loading (lamda, λ)

bernilai 1. Penetapan nilai $\lambda = 1$ merupakan justifikasi dari peneliti tentang indikator yang dianggap paling mewakili konstruk laten tersebut. Indikator tersebut disebut juga sebagai variable reference. Jika tidak ada indikator yang diprioritaskan (ditetapkan), maka variable reference akan diestimasi didalam proses estimasi model.

3. Estimasi Model

Pada proses estimasi parameter, penentuan metode estimasi ditentukan oleh uji Normalitas data. Jika Normalitas data terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah metode maximum likelihood dengan menambahkan inputan berupa covariance matrix dari data pengamatan. Sedangkan, jika Normalitas data tidak terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah robust maximum likelihood dengan menambahkan inputan berupa covariance matrix dan asymptotic covariance matrix dari data pengamatan (Joreskog dan Sorbom, 1996). Penggunaan input asymptotic covariance matrix akan menghasilkan penambahan uji kecocokan model, yaitu Satorra-Bentler Scaled Chi-Square dan Chi-square Corrected For Non-Normality. Kedua P-value uji kecocokan model ini dikatakan fit jika P-value mempunyai nilai minimum adalah 0,05. Yamin dan Kurniawan (2009) menambahkan proses yang sering terjadi pada proses estimasi, yaitu offending estimates (dugaan yang tidak wajar) seperti error variance yang bernilai negatif. Hal ini dapat diatasi dengan menetapkan nilai yang sangat kecil bagi error variance tersebut. Sebagai contoh, diberikan input sintaks program SIMPLIS ketika nilai varian dari konstruk bernilai negative.

4. Uji Kecocokan Model

Menurut Hair et al., SEM tidak mempunyai uji statistik tunggal terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan dalam memprediksi sebuah model. Sebagai gantinya, peneliti mengembangkan beberapa kombinasi ukuran kecocokan model yang menghasilkan tiga perspektif, yaitu ukuran kecocokan model keseluruhan, ukuran kecocokan model pengukuran, dan ukuran kecocokan model struktural. Langkah pertama adalah memeriksa kecocokan model keseluruhan. Ukuran kecocokan model keseluruhan dibagi dalam tiga kelompok sebagai berikut:

a. Ukuran Kecocokan Mutlak

ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi:

3. Uji Kecocokan Chi-Square

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara implied covariance matrix (matriks kovarians hasil prediksi) dan sample covariance matrix (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, P-value diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05 agar H_0 dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian Chi-square sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2009) menganjurkan untuk ukuran sample yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak H_0 . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima H_0 . Oleh karena itu, ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji Chi-square adalah sampel data berkisar antara 100 – 200.

4. Goodness-Of-Fit Index (GFI)

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9.

5. Root Mean Square Error (RMSR)

RMSR merupakan residu rata-rata antar matriks kovarians/korelasi teramati dan hasil estimasi. Nilai RMSR $< 0,05$ adalah good fit.

6. Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbedaan per degree of freedom yang diharapkan dalam populasi. Nilai RMSEA $< 0,08$ adalah good fit, sedangkan Nilai RMSEA $< 0,05$ adalah close fit.

7. Expected Cross-Validation Index (ECVI)

Ukuran ECVI merupakan nilai pendekatan uji kecocokan suatu model apabila diterapkan pada data lain (validasi silang). Nilainya didasarkan pada perbandingan antar model. Semakin kecil nilai, semakin baik.

8. Non-Centrality Parameter (NCP)

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang Chi-square. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.

b. Ukuran Kecocokan Incremental

Yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi:

1. Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi degree of freedom model dengan model lain yang dibandingkan. $AGFI > 0,9$ adalah good fit, sedangkan $0,8 > AGFI > 0,9$ adalah marginal fit.

2. Tucker-Lewis Index (TLI)

Ukuran TLI disebut juga dengan nonnormed fit index (NNFI). Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antarmodel yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model. $TLI > 0,9$ adalah good fit, sedangkan $0,8 > TLI > 0,9$ adalah marginal fit.

3. Normed Fit Index (NFI)

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1. $NFI > 0,9$ adalah good fit, sedangkan $0,8 > NFI > 0,9$ adalah marginal fit.

4. Incremental Fit Index (IFI)

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1. $IFI > 0,9$ adalah good fit, sedangkan $0,8 > IFI > 0,9$ adalah marginal fit. Comparative Fit Index (CFI) Nilai CFI berkisar antara 0 – 1. $CFI > 0,9$ adalah good fit, sedangkan $0,8 > CFI > 0,9$ adalah marginal fit.

5. Relative Fit Index (RFI)

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1. RFI >0,9 adalah good fit, sedangkan $0,8 > RFI > 0,9$ adalah marginal fit.

c. Ukuran Kecocokan Parsimoni

Yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

1. Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif.

2. Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI)

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

3. Akaike Information Criterion (AIC)

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

4. Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antar model

5. Criteria N (CN)

Estimasi ukuran sampel yang mencukupi untuk menghasilkan adequate model fit untuk Chi-squared. Nilai $CN > 200$ menunjukkan bahwa sebuah model cukup mewakili sampel data. Setelah evaluasi terhadap kecocokan keseluruhan model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model pengukuran dilakukan terhadap masing-masing konstruk laten yang ada didalam model. Pemeriksaan

terhadap konstruk laten dilakukan terkait dengan pengukuran konstruk laten oleh variabel manifest (indikator). Evaluasi ini didapatkan ukuran kecocokan pengukuran yang baik apabila:

1. Nilai t-statistik muatan faktornya (faktor loading-nya) lebih besar dari 1,96 (tabel).
2. Standardized faktor loading (completely standardized solution LAMBDA) λ 0,5 .

Setelah evaluasi terhadap kecocokan pengukuran model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model struktural. Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hubungan antarvariabel yang sebelumnya dihipotesiskan. Evaluasi menghasilkan hasil yang baik apabila:

- a. Koefisien hubungan antarvariabel tersebut signifikan secara statistic (t-statistik t 1,96).
- b. Nilai koefisien determinasi (R^2) mendekati 1. sNilai R^2 menjelaskan seberapa besar variabel eksogen yang dihipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkan variabel endogen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden yang ada di PT Axis Medan berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah (orang)	(%)
Pria	84	42
Wanita	116	58
Total	200	100

Hasil penelitian berdasarkan jenis kelamin pada tabel menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin di PT Axis Medan dari 200 responden yang paling banyak adalah karyawan yang berjenis kelamin wanita yang berjumlah 116 orang (58 %).

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkatan Pendidikan

Gambaran umum responden yang ada di PT Axis Medan berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	(%)
SMA	60	30
D3	40	20
S1	95	47,5
S2	5	2,5
Total	200	100

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar karyawan masih lulusan S1 yaitu sebanyak 95 penguna sebanyak(47,5 %).Tingginya karyawan ditingkat S1 disebabkan karena sebagian besar karyawan diPT Axis Medan berusia Dewasa.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum responden yang ada di PT Axis Medan berdasarkan usia, dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	(%)
16-25	59	29,5
26-35	114	57
>35	27	13,5
Total	200	100

Hasil penelitian berdasarkan tingkat usia pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari jumlah responden yang diteliti sebanyak 200 orang usia karyawan di PT Axis Medan paling banyak didominasi oleh usia 26-35 tahun sebanyak 114 orang (57 %), hal ini menunjukkan bahwa karyawan di dominasi oleh karyawan dengan usia yang dewasa.

B. TABULASI JAWABAN RESPONDEN

1. Tabulasi *Kerjasama Tim*

Kerjasama Tim adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas

Tabel 4.4 Tabulasi Jawaban Responden *Kerjasama Tim*

	EW1	EW2	EW3
Sangat Setuju	40	39	43
%	19,9	19,4	21,4
Setuju	107	109	99
%	53,2	54,7	49,8
Ragu-Ragu	25	32	46
%	12,9	15,9	22,9
Tidak Setuju	24	18	10
%	11,9	9	5
Sangat tidak Setuju	4	2	2
%	2	1	1

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan EW3 (Saudara bekerja dengan saling jujur dan percaya bersama anggota tim lainnya.) sebanyak 43 responden atau 21,4%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan EW2 (Saudara saling memberikan kontribusi baik tenaga maupun pikiran.), sebanyak 109 responden atau 54,7 %.
- c) Responden yang menjawab ragu-ragu terbanyak adalah pertanyaan EW3 (Saudara bekerja dengan saling jujur dan percaya bersama anggota tim lainnya.) sebanyak 46 responden atau 22,9 %.

- d) Responden yang menjawab tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan EW1 (Pekerjaan diselesaikan dengan tanggungjawab yang dilakukan secara bersama-sama) sebanyak 24 responden atau 11,9 %.
- e) Responden yang menjawab sangat tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan EW1 (Pekerjaan diselesaikan dengan tanggung jawab yang dilakukan secara bersama-sama) sebanyak 4 responden atau 2 %.

2. Tabulasi *Kepemimpinan Transformasional*

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri

Tabel 4.5 Tabulasi Jawaban Responden *Kepemimpinan Transformasional*

	PV1	PV2	PV3
Sangat Setuju	53	40	47
%	26,4	19,9	23,4
Setuju	110	93	113
%	55,2	46,3	56,7
Ragu-Ragu	32	39	30
%	15,9	19,4	14,9
Tidak Setuju	4	24	9
%	2	12,4	4,5
Sangat tidak Setuju	1	4	1
%	0,5	2	0,5

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan PV1 (Membuat saya senang bila saya berada disekitar dia.) sebanyak 53 responden atau 26,4%,
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan PV3 (Menghindari untuk mengatakan kepada sayabagaimana melakukan pekerjaan saya) sebanyak 39 responden atau 56,7%.
- c) Responden yang menjawab ragu-ragu terbanyak adalah pertanyaan PV2(Mempunyai ide yang membuat saya memikirkan kembali ide-ide saya sebelumnya) sebanyak 36 responden atau 19,4%.
- d) Responden yang menjawab tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan PV2 (Mempunyai ide yang membuat saya memikirkan kembali ide-ide saya sebelumnya) sebanyak 24 responden atau 12,4%.
- e) Responden yang menjawab sangat tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan PV2 (Mempunyai ide yang membuat saya memikirkan kembali ide-ide saya sebelumnya) sebanyak 4responden atau 2%.

3. Tabulasi *Komitmen organisasi*

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang confuse

Tabel 4.6 Tabulasi Jawaban Responden *Komitmen organisasi*

	PQ1	PQ2	PQ3
Sangat Setuju	42	49	51
%	20,9	24,4	25,4
Setuju	107	102	96
%	53,7	51,2	48,3
Ragu-Ragu	39	42	41
%	19,4	20,9	20,4
Tidak Setuju	11	6	10
%	5,5	3	5
Sangat tidak Setuju	1	1	2
%	0,5	0,5	1

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan PQ3 (Saya merasa menjadi bagian keluarga padaperusahaan ini.) sebanyak 51 responden atau 25.4%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan PQ1 (Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini) sebanyak 107 responden atau 53,7%.
- c) Responden yang menjawab ragu-ragu terbanyak adalah pertanyaan PQ2(Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga) sebanyak 42 responden atau sebesar 20,9 %.
- d) Responden yang menjawab tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan PQ1, (Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini), sebanyak 11 responden atau 5,5 %.
- e) Responden yang menjawab sangat tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan PQ3 (Saya merasa menjadi bagian keluarga padaperusahaan ini) sebanyak 2responden atau 1%.

4. Tabulasi *Budaya Organisasi*

Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.

Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Responden *Budaya Organisasi*

	KP1	KP2	KP3
Sangat Setuju	45	50	48
%	22,4	24,9	24
Setuju	100	87	112
%	50,2	43,3	56
Ragu-Ragu	48	57	35
%	23,9	28,9	17,5
Tidak Setuju	6	6	5
%	3	3	2,5
Sangat tidak Setuju	1	0	0
%	0,5	0	0

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan KP1 (Saya memiliki target dalam menyelesaikan pekerjaan) sebanyak 50 responden atau 24,9 %.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan KP3 (Dalam bekerja Saya berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal) sebanyak 112 responden atau 56 %.

- c) Responden yang menjawab ragu-ragu terbanyak adalah pertanyaan KP2(Saya selalu mematuhi prosedur unit kerja danpraktek-praktek yang berjalan) sebanyak 57 responden atau sebesar 28,9 %.
- d) Responden yang menjawab tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan KP1 & KP2, (Saya memiliki target dalam menyelesaikan pekerjaan)dan (Saya selalu mematuhi prosedur unit kerja danpraktek-praktek yang berjalan), sebanyak masing-masing 6 responden atau 3%.
- e) Responden yang menjawab sangat tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan KP1 (Saya memiliki target dalam menyelesaikan pekerjaan) sebanyak 1 responden atau 0,5 %.

5. Tabulasi Organization Citizenship Behavior

Organization Citizenship Behavior adalah adalah perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif (Luthans, 2006).Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri-ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh.Dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi yang diterimanya.

Tabel 4.8 Tabulasi Jawaban Responden Organization Citizenship Behavior

	KB1	KB2	KB3
Sangat Setuju	51	68	49
%	25,4	34,3	24,4
Setuju	89	95	90
%	44,8	47,3	45,3
Ragu-Ragu	34	30	36
%	16,9	14,9	17,9
Tidak Setuju	19	6	19
%	9,5	3	9,5
Sangat tidak Setuju	7	1	6
%	3,5	0,5	3

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan KB2(Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkanbantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya) sebanyak 68 responden atau 34,3 %.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan KB2 (Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkanbantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya) sebanyak 95 responden atau 47,3 %.
- c) Responden yang menjawab ragu-ragu terbanyak adalah pertanyaan KB3(Saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat)sebanyak 36 responden atau sebesar 17,9 %.
- d) Responden yang menjawab tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan KB1 & KB3 (Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya)(Saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat) sebanyak masing-masing 19responden atau 9,5%.
- e) Responden yang menjawab sangat tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan KB1(Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya) sebanyak 7responden atau 3,5 %.

6. Tabulasi *Produktivitas Kerja*

Produktivitas Kerja berkaitan dengan efisiensi penggunaan input untuk memproduksi barang atau jasa sebagai konsep pemenuhan kebutuhan manusia atau sering juga disebut sebagai sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik daripada kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini

Tabel 4.9 Tabulasi Jawaban Responden Keputusan Pembelian

	KX1	KX2	KX3
Sangat Setuju	46	51	44
%	22,9	25,5	22
Setuju	102	92	97
%	50,7	46	48,5
Ragu-Ragu	44	42	50
%	21,9	21	25
Tidak Setuju	7	13	8
%	3,5	6,5	4
Sangat tidak Setuju	2	2	1
%	1	1	0,5

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan KX2 (Jika dibandingkan dengan waktu lalu, hasil kerja saya bertambah) sebanyak 51 responden atau 25,5 %.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan KX1 (Saya berusaha mencapai target yang telah ditentukan perusahaan.) sebanyak 102 responden atau 50,7 %.
- c) Responden yang menjawab ragu-ragu terbanyak adalah pertanyaan KX3 (Saya menggunakan pengalaman kerja yang saya miliki untuk meningkatkan hasil kerja saya.) sebanyak 50 responden atau sebesar 25%.

- d) Responden yang menjawab tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan KX2 (Jika dibandingkan dengan waktu lalu, hasil kerja saya bertambah) sebanyak 13 responden atau 6,5 %.
- e) Responden yang menjawab sangat tidak setuju terbanyak adalah pertanyaan KX1 & KX2 (Saya berusaha mencapai target yang telah ditentukan perusahaan)(Jika dibandingkan dengan waktu lalu, hasil kerja saya bertambah) sebanyak 2 responden atau 1 %.

C. HASIL UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS

1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid bila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Berkaitan dengan kuesioner dalam penelitian ini, maka uji validitas akan dilakukan dengan cara melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk. Hipotesis yang diajukan adalah:

H0 : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

H1 : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan **sig. (2-tailed) t** dengan **level of test (α)**. Terima H0 bila **sig. t $\geq \alpha$** dan tolak H0 (terima H1) bila **sig. t $< \alpha$** . Dalam pengujian validitas ini akan digunakan *level of test (α)* = 0,05. Atau bila nilai validitas > 0,3 (Sugiyono,2008) maka

pertanyaan dinyatakan valid. Uji validitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

a) *Kerjasama Tim*

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut

Tabel 4.10: Hasil Analisis Item *Kerjasama Tim*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
EW1	.543	0,3	Valid
EW2	.643	0,3	Valid
EW3	.454	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel 4.10 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *Kerjasama Tim* seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

b) *Kepemimpinan Transformasional*

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.11: Hasil Analisis Pertanyaan *Kepemimpinan Transformasional*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
PV1	.512	0,3	Valid
PV2	.659	0,3	Valid
PV3	.695	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel 4.11 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *Kepemimpinan Transformasional* seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

c) *Komitmen Organisasi*

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut

:

Tabel 4.12 : Hasil Analisis Item *Komitmen Organisasi*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
PQ1	.505	0,3	Valid
PQ2	.637	0,3	Valid
PQ3	.509	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel 4.12 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *Komitmen Organisasi* seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

d) *Budaya Organisasi*

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut

:

Tabel 4.13 : Hasil Analisis Item *Budaya Organisasi*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
PQ1	.709	0,3	Valid
PQ2	.744	0,3	Valid
PQ3	.747	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel 4.13 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *Budaya Organisasi* seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

e) Organization Citizenship Behavior

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.14 : Hasil Analisis Item OCB

	Corrected Item- Total Correlation	Standar	Keterangan
KB1	.481	0,3	Valid
KB2	.613	0,3	Valid
KB3	.417	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.14 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk Kepercayaan seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

f) Produktivitas Kerja

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.15 : Hasil Analisis Item *Produktivitas Kerja*

	Corrected Item- Total Correlation	Standar	Keterangan
KX1	.451	0,3	Valid
KX2	.676	0,3	Valid
KX3	.613	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.15 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk produktivitas kerja seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berkaitan dengan kuesioner dalam penelitian ini, maka uji reliabilitas akan dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Statistik uji yang akan digunakan adalah *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>0,60$. (Ghozali, 2005). Berikut ini uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

a) *Kerjasama Tim*

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.16: Hasil Analisis Item *Kerjasama Tim*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
EW1	.543	0,6	Reliabel
EW2	.643	0,6	Reliabel
EW3	.454	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel 4.16 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* $>0,60$.

b) *Kepemimpinan Transformatif*

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.17: Hasil Analisis Item *Kepemimpinan Transformatif*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
PV1	.512	0,6	Reliabel
PV2	.659	0,6	Reliabel
PV3	.695	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel 4.17 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

c) *Komitmen Organisasi*

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.18: Hasil Analisis Item *Komitmen Organisasi*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
PQ1	.505	0,6	Reliabel
PQ2	.637	0,6	Reliabel
PQ3	.509	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel 4.18 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

d) *Budaya Organisasi*

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.19: Hasil Analisis Item *Budaya Organisasi*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
KP1	.481	0,6	Reliabel
KP2	.613	0,6	Reliabel
KP3	.417	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel4.19 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

e) Organization Citizenship Behavior

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.20 : Hasil Analisis Item OCB

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
KB1	.481	0,6	Reliabel
KB2	.613	0,6	Reliabel
KB3	.417	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel4.20 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

f) Produktivitas Kerja

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.21: Hasil Analisis Item Produktivitas Kerja

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
KX1	.451	0,6	Reliabel
KX2	.676	0,6	Reliabel
KX3	.613	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel4.21 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

D. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Evaluasi terhadap ketetapan model pada dasarnya telah dilakukan ketika model diestimasi oleh IBM-AMOS (Versi 22). Evaluasi lengkap terhadap model ini dilakukan dengan mempertimbangkan pemenuhan terhadap asumsi dalam *Struktural Equation Modeling (SEM)* seperti pada uraian berikut ini. Analisis data dengan SEM dipilih karena analisis statistik ini merupakan teknik multivariate yang mengkombinasikan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi serangkaian hubungan saling ketergantungan secara simultan (Hair *et al.*, 1998). Selain itu, metode analisis data dengan SEM memberi keunggulan dalam menaksir kesalahan pengukuran dan estimasi parameter. Dengan perkataan lain, analisis data dengan SEM mempertimbangkan kesalahan model pengukuran dan model persamaan struktural secara simultan.

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk mendekteksi kemungkinan data yang digunakan tidak sah digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Pengujian data meliputi pendeteksian terhadap adanya *nonresponse* bias, kemungkinan dilanggarnya asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dengan metode estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural, serta uji reliabilitas dan validitas data.

Model Bersifat Aditif

Dalam penggunaan SEM, asumsi model harus bersifat aditif yang dibuktikan melalui kajian teori dan temuan penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian. Kajian teoritis dan empiris

membuktikan bahwa semua hubungan yang dirancang melalui hubungan hipotetik telah bersifat aditif dan dengan demikian asumsi hubungan bersifat aditif telah dipenuhi. Sehingga, diupayakan agar secara konseptual dan teoritis tidak terjadi hubungan yang bersifat multiplikatif antar variabel eksogen.

1. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Normalitas Data Evaluasi Atas *Outliers*

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 22. Hasil analisis dapat dilihat dalam Lampiran tentang *assessment normality*. Acuan yang dirujuk untuk menyatakan asumsi normalitas data yaitu nilai pada kolom C.R (critical ratio).

Estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural mensyaratkan beberapa asumsi yang harus dipenuhi data. Asumsi-asumsi tersebut meliputi data yang digunakan memiliki distribusi normal, bebas dari data *outliers*, dan tidak terdapat multikolinearitas (Ghozali 2005, 2008). Pengujian normalitas data dilakukan dengan memperhatikan nilai *skweness* dan kurtosis dari indikator-indikator dan variabel-variabel penelitian. Kriteria yang digunakan adalah *critical ratio skewness* (C.R) dan kurtosis sebesar sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Suatu data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai C.R dari kurtosis tidak melampaui harga mutlak 2,58 (Ghozali, 2005; 2008). Hasil pengujian ini ditunjukkan melalui *assesment of normality* dari *output* AMOS.

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al*, 1998). Analisis atas data *outlier* dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan *multivariate outliers*. Evaluasi terhadap *univariate outliers* dilakukan dengan terlebih dahulu mengkonversi nilai data menjadi *standard score* atau z-score yaitu data yang memiliki rata-rata sama dengan nol dan standar deviasi sama dengan satu. Evaluasi keberadaan *univariate outlier* ditunjukkan oleh besaran z score rentang ± 3 sampai dengan ± 4 (Hair, *et al.*, 1998).

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai Chi-square pada derajat kebebasan yaitu jumlah variabel indikator penelitian pada tingkat signifikansi $p < 0,001$ (Ghozali, 2005). Jika observasi memiliki nilai *mahalanobis distance* $>$ chi-square, maka diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*. Pendeteksian terhadap multikolinieritas dilihat melalui nilai determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 dalam Ghozali, 2005)

Tabel 4.22 Normalitas Data Nilai *critical ratio*

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KX1	1,000	5,000	-,528	-3,046	,350	1,011
KX2	1,000	5,000	-,642	-3,706	,120	,345
KX3	1,000	5,000	-,448	-2,584	,055	,160
KB3	1,000	5,000	-,841	-4,853	,376	1,084
KB2	1,000	5,000	-,793	-4,581	,670	1,934
KB1	1,000	5,000	-,904	-5,218	,488	1,409
KP1	1,000	5,000	-,452	-2,611	,238	,686
KP2	2,000	5,000	-,157	-,905	-,738	-2,129
KP3	2,000	5,000	-,424	-2,449	,200	,577
PV1	1,000	5,000	-,671	-3,873	1,025	2,959
PV2	1,000	5,000	-,629	-3,631	-,164	-,474
PV3	1,000	5,000	-,787	-4,542	1,013	2,924
PQ1	1,000	5,000	-,644	-3,715	,478	1,379
PQ2	1,000	5,000	-,546	-3,154	,408	1,177
PQ3	1,000	5,000	-,705	-4,068	,460	1,329
EW1	1,000	5,000	-,916	-5,290	,468	1,350
EW2	1,000	5,000	-,802	-4,633	,498	1,438
EW3	1,000	5,000	-,619	-3,573	,462	1,334
Multivariate					96.164	25.341

Sumber : Output AMOS

Kriteria yang digunakan adalah jika skor yang terdapat dalam kolom C.R lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari minus 2.58 (-2.58) maka terbukti bahwa distribusi data normal. Penelitian ini secara total menggunakan 200 data observasi, sehingga dengan demikian dapat dikatakan asumsi normalitas dapat dipenuhi.

Tabel 4.23 Normalitas Data Nilai *Outlier*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
77	58,351	,000	,001
140	57,994	,000	,000
132	55,008	,000	,000
64	49,188	,000	,000
131	47,763	,000	,000
200	46,145	,000	,000
128	45,050	,000	,000

51	44,396	,001	,000
116	43,399	,001	,000
160	42,889	,001	,000
41	42,777	,001	,000
115	42,652	,001	,000
14	41,393	,001	,000
121	40,707	,002	,000
143	37,795	,004	,000
71	36,375	,006	,000
75	36,375	,006	,000
187	35,100	,009	,000
9	34,569	,011	,000
54	33,411	,015	,000
174	31,717	,024	,000
74	30,869	,030	,000
175	30,679	,031	,000
96	30,513	,033	,000
10	29,792	,040	,000
63	29,750	,040	,000
127	29,603	,041	,000
163	28,889	,050	,000
199	28,745	,052	,000
50	28,661	,053	,000
12	28,013	,062	,000
86	27,121	,077	,000
2	26,563	,088	,000
59	25,995	,100	,002
185	25,923	,102	,001
40	25,827	,104	,001
182	25,634	,108	,001
147	25,597	,109	,001
3	25,160	,121	,002
23	25,101	,122	,001
165	24,588	,137	,005
34	24,505	,139	,004
151	24,496	,139	,002
184	24,393	,143	,002
176	24,364	,143	,001
76	24,151	,150	,002
101	24,126	,151	,001
157	23,813	,161	,003
8	23,518	,171	,005
170	23,336	,178	,007
83	23,123	,186	,010

141	22,992	,191	,010
126	22,927	,193	,008
169	22,689	,203	,013
72	22,572	,208	,014
136	22,507	,210	,012
156	22,083	,228	,036
35	21,962	,234	,038
39	21,869	,238	,037
117	21,844	,239	,028
198	21,818	,240	,022
181	21,656	,248	,027
20	21,544	,253	,028
171	21,461	,257	,027
32	21,262	,266	,038
16	21,064	,276	,054
45	20,730	,293	,112
192	20,535	,304	,148
183	20,170	,323	,279
33	20,124	,326	,255
13	20,059	,330	,243
56	19,947	,336	,257
188	19,349	,371	,592
194	19,056	,388	,726
180	18,572	,419	,907
1	18,449	,426	,920
57	18,255	,439	,947
142	18,206	,442	,941
84	18,152	,446	,935
88	18,015	,455	,948
73	18,007	,455	,933
80	17,634	,480	,980
44	17,412	,495	,990
53	17,165	,512	,996
109	17,048	,520	,997
130	16,899	,530	,998
172	16,843	,534	,998
81	16,751	,540	,998
123	16,718	,543	,998
66	16,715	,543	,997
15	16,624	,549	,997
95	16,527	,556	,997
153	16,519	,556	,996
111	16,512	,557	,994
58	16,405	,564	,995

65	16,405	,564	,993
137	16,229	,577	,996
145	16,048	,589	,998
69	16,002	,592	,998
36	15,967	,595	,997

Sumber : Output AMOS

Evaluasi atas *outliers* dimaksudkan untuk mengetahui sebaran data yang jauh dari titik normal (data pencilan). Semakin jauh jarak sebuah data dengan titik pusat (centroid), semakin ada kemungkinan data masuk dalam kategori outliers, atau data yang sangat berbeda dengan data lainnya. Untuk itu data pada tabel yang menunjukkan urutan besar *Mahalanobis Distance* harus tersusun dari urutan yang terbesar sampai terkecil. Kriteria yang digunakan sebuah data termasuk outliers adalah jika data mempunyai angka p_1 (probability1) dan p_2 (probability2) kurang dari 0.05 atau $p_1, p_2 < 0,05$ (Santoso, 2007). Data hasil outlier ada pada lampiran. Berikut hasil pengujian normalitas data dengan Univariate Summary Statistics. Berdasarkan hasil normalitas data diketahui adanya data yang menunjukkan data yang normal. Dimana sebagian besar nilai P-Value baik untuk p_1 maupun p_2 Mahalanobis d-squared melebihi signifikan 0,05. Jika normalitas data sudah terpenuhi maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah indicator setiap variable sebagai factor yang layak untuk mewakili dalam analisis selanjutnya. Untuk mengetahuinya digunakan analisis CFA.

2. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

CFA adalah bentuk khusus dari analisis faktor. CFA digunakan untuk menilai hubungan sejumlah variabel yang bersifat independent dengan yang lain. Analisis faktor merupakan teknik untuk

mengkombinasikan pertanyaan atau variabel yang dapat menciptakan faktor baru serta mengkombinasikan sasaran untuk menciptakan kelompok baru seraca berturut-turut.

Ada dua jenis pengujian dalam tahap ini yaitu: *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yaitu *measurement model* dan *structural equation model* (SEM). *CFA measurement model* diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten.

Seperti halnya dalam CFA, pengujian SEM juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Langkah analisis untuk menguji model penelitian dilakukan melalui tiga tahap yaitu pertama: menguji model konseptual. Jika hasil pengujian terhadap model konseptual ini kurang memuaskan maka dilanjutkan dengan tahap kedua yaitu dengan memberikan perlakuan modifikasi terhadap model yang dikembangkan setelah memperhatikan indeks modifikasi dan dukungan (justifikasi) dari teori yang ada. Selanjutnya, jika pada tahap kedua masih diperoleh hasil yang kurang memuaskan, maka ditempuh tahap ketiga dengan cara menghilangkan atau menghapus (drop) variabel yang memiliki nilai C.R (Critical Ratio) yang lebih kecil dari 1.96, karena variabel ini dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten (Ferdinand, 2002:132). Loading factor atau lamda value (λ) ini digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari indikator-indikator yang membentuk dimensi atau variabel. Untuk menguji CFA dari setiap

variabel terhadap model keseluruhan memuaskan atau tidak adalah berpedoman dengan kepada kriteria goodness of fit.

1. CFA Variabel *Kerjasama Tim*

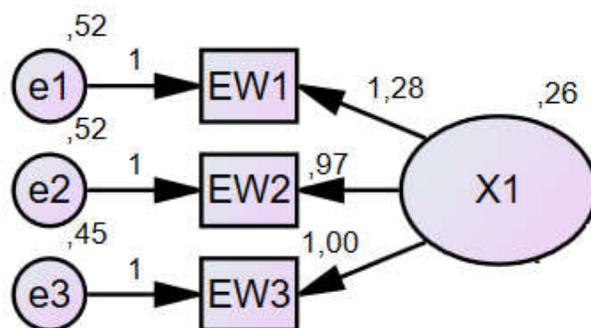
Variabel *kerjasama tim* memiliki 3 (Tiga) indikator yang akan diuji, yaitu :

EW1 =

EW2 =

EW3 =

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA :



Gambar 4.1 CFA *Brand Awareness*

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *kerjasama tim* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

2. CFA Variabel *Kepemimpinan Transformasional*

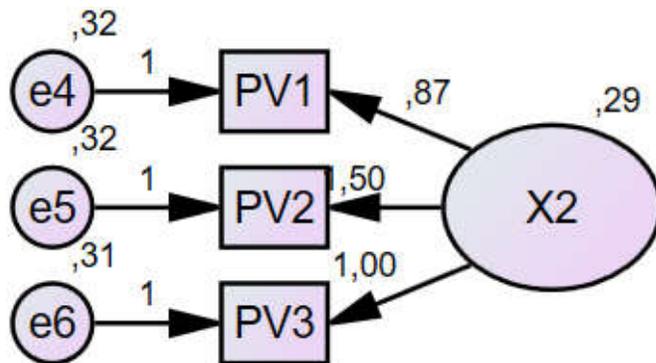
Variabel *perceived value* memiliki 3 (lima) indikator yang akan diuji, yaitu :

PV1 =

PV2 =

PV3 =

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA :



Gambar 4.2 CFA Perceived Value

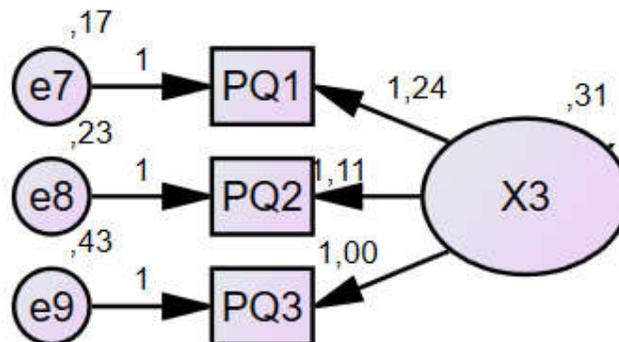
Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk firs order *kepemimpinan transformasional* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

3. CFA Variabel *Komitmen Organisasi*

Variabel *komitmen organisasi* memiliki 3 (lima) indikator yang akan diuji, yaitu :

- PQ1 = Kualitas Produk
- PQ2 = Kualitas Teknologi
- PQ3 = Fitur

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA :



Gambar 4.3 CFA *Perceived Quality*

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *first order komitmen organisasi* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

4. CFA Variabel Budaya Organisasi

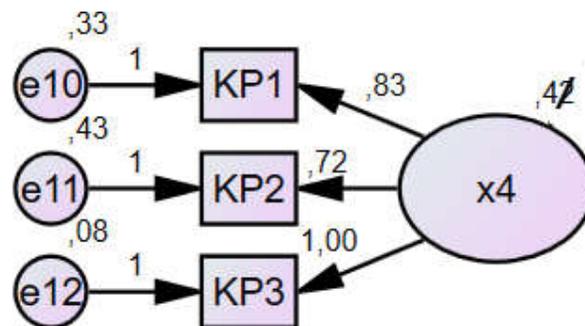
Variabel kepercayaan memiliki 3 (lima) indikator yang akan diuji, yaitu :

KP1 =

KP2 =

KP3 =

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA :



Gambar 4.4 CFA *Flagship*

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *first order budaya organisasi* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

5. CFA Variabel Organization Citizenship Behavior

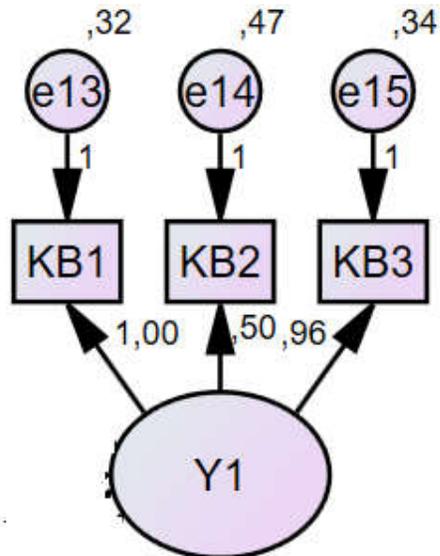
Variabel kepercayaan memiliki 3 (lima) indikator yang akan diuji, yaitu :

KB1 =

KB2 =

KB3 =

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA :



Gambar 4.5 CFA OCB

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk first order Organization Citizenship Behavior memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

6. CFA Variabel Produktivitas Kerja

Variabel keputusan pembelian memiliki 3 (lima) indikator yang akan diuji,

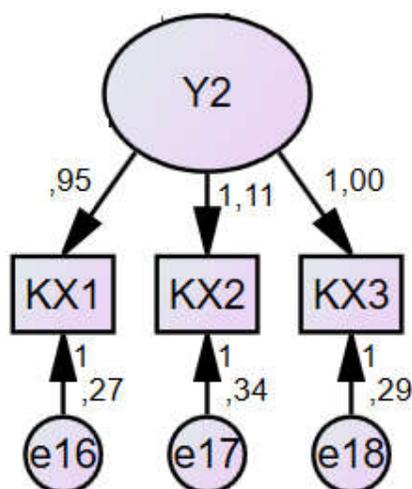
yaitu :

KX1 =

KX2 =

KX3 =

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA :

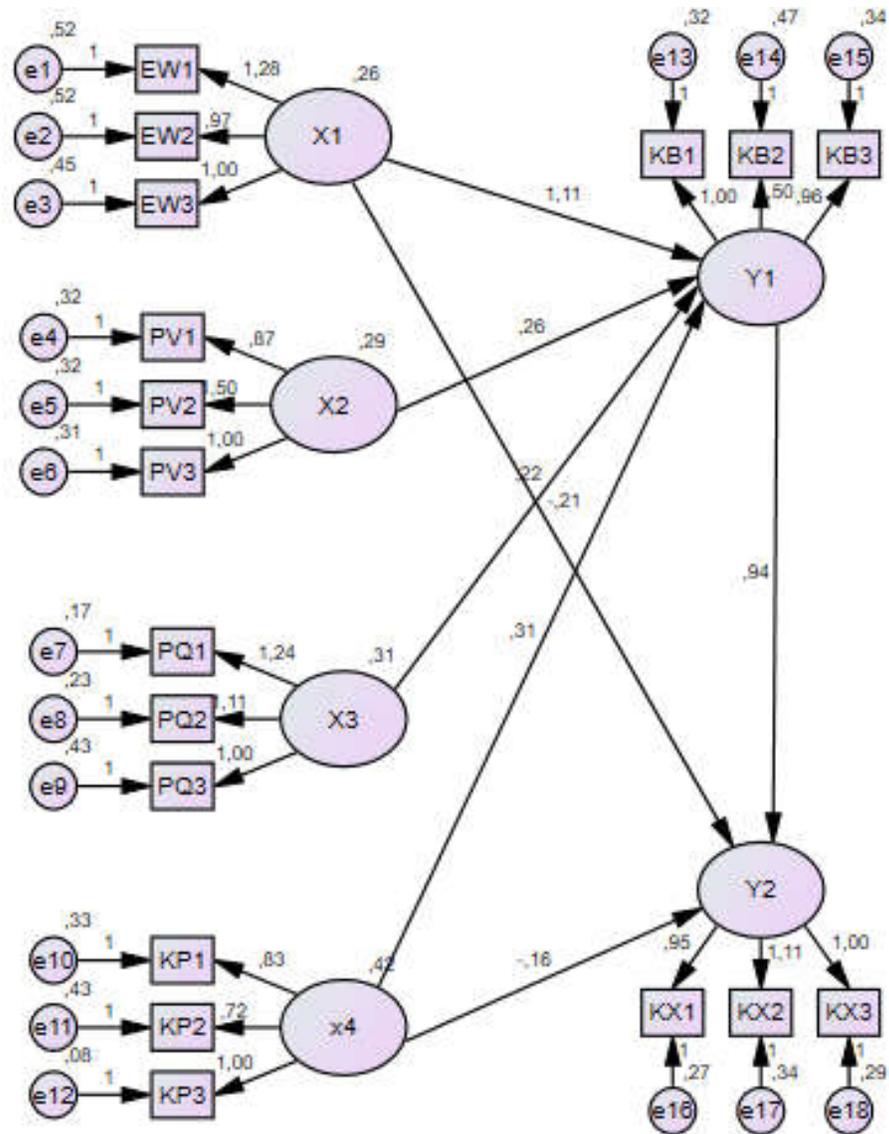


Gambar 4.6 CFA Keputusan Pembelian

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk first order produktivitas kerja memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

3. Pengujian Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Model*)

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji baik tingkat goodness of fit dari model penelitian. Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9. Berikut hasil analisa AMOS :



Tabel 4.24 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Min fit function of chi-square	$p > 0,05$	(P = 0.00)	Tidak Fit
Chisquare	Carmines & Melder (1981) Df=271 = 129.69	445,982	Fit
Non Centrality Parameter (NCP)	Penyimpangan sample cov matrix dan fitted kecil < Chisquare	174,982	Fit
Root Mean Square Error of Approx (RMSEA)	Browne dan Cudeck (1993) < 0,08	0.056	Fit

Model AIC	Model AIC >Saturated AIC <Independence AIC	553,982<Saturated AIC (650) <Independence AIC (942,725)	Tidak Fit
Model CAIC	Model CAIC <<Saturated CAIC <Independence CAIC	787,425<Saturated CAIC (2054,978) <Independence CAIC (1050,800)	tidak Fit
Normed Fit Index (NFI)	>0,90	0.500	Tidak Fit
Parsimoni Normed Fit Index (PNFI)	0,60 – 0,90	0.452	Tidak Fit
Parsimoni Comparative Fit Index (PCFI)	0,60 – 0,90	0.637	Fit
PRATIO	0,60 – 0,90	0.903	Fit
Comparative Fit Index (CFI)	>0,90 (Bentler (2000))	0.705	Tidak Fit
Incremental Fit Index (IFI)	>0,90 Byrne (1998)	0.719	Tidak Fit
Relative Fit Index (RFI)	0 – 1	0.447	Tidak Fit
Goodness of Fit Index (GFI)	> 0,90	0.856	Tidak Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	>0,90	0.827	Tidak Fit
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0 – 1,0	0.714	Fit

Sumber : Ghozali (2005; 2008), output Amos

Berdasarkan hasil Penilaian Model Fit diketahui bahwa seluruh analisis model telah memiliki syarat yang baik sebagai suatu model SEM. Untuk melihat hubungan antara masing-masing variabel dilakukan dengan analisis jalur (path analysis) dari masing-masing variabel baik hubungan yang bersifat langsung (direct) maupun hubungan tidak langsung (indirect). Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

3.1 Ukuran kecocokan mutlak (*absolute fit measures*)

Ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi:

a. Uji Kecocokan *Chi-Square*

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, *P-value* diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05 agar H_0 dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi-square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2009) menganjurkan untuk ukuran sampel yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak H_0 . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima H_0 . Oleh karena itu, ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi-square* adalah sampel data berkisar antara 100 – 200. Probabilitas nilai Chi square sebesar $0,000 > 0,5$ sehingga adanya kecocokan antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data).

b. *Goodness-Of-Fit Index (GFI)*

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9. Nilai GFI pada analisa SEM sebesar

0,663 kurang dari angka 0,9 atau letaknya diantara 0-1 sehingga kemampuan suatu model menerangkan keragaman data tidak baik/fit.

c. *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)*

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai RMSEA $< 0,08$ adalah *good fit*, sedangkan Nilai RMSEA $< 0,05$ adalah *close fit*. Nilai RMSEA dalam penelitian ini sebesar 0,167, sehingga model dikatakan tidakbaik/fit.

d. *Non-Centrality Parameter (NCP)*

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik. Nilai NCP lebih rendah dari nilai Chisquare sehingga model sudah baik.

3.2 Ukuran kecocokan incremental (*incremental/relative fit measures*),

yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi:

a. *Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)*

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan. AGFI $\geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq \text{AGFI} \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai AGFI sebesar 0,557 melebihi angka 0,9 sehingga model *marginal fit*.

b. Normed Fit Index (NFI)

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1. $NFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq NFI \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai NFI berada diantara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,627 sehingga model tidak baik/fit.

c. Incremental Fit Index (IFI)

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1. $IFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq IFI \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. *Comparative Fit Index (CFI)* Nilai CFI berkisar antara 0 – 1. $CFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq CFI \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai IFI berada dibawah 0,9 yaitu sebesar 0,665 sehingga model tidak baik/fit.

d. Relative Fit Index (RFI)

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1. $RFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq RFI \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai RFI berada dibawah 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,562 sehingga model tidak baik/fit.

3.3 Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*)

yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

a. Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif. Nilai PNFI berada dibawah 0,60 – 0,90 yaitu 0,533 sehingga model tidak baik/fit.

b. Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI)

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai PGFI berada diantara 0– 0,90 yaitu 0,504 sehingga model sudah fit/baik.

c. Akaike Information Criterion (AIC)

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai $1446,819 > \text{Saturated AIC (420)} < \text{Independence AIC (931.624)}$ sehingga model tidak baik/fit.

d. Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai $\text{CAIC } 669,186 < \text{Saturated CAIC (1109,722)} < \text{Independence CAIC (1107,855)}$ sehingga model sudah fit.

4. Uji Kesahian Konvergen dan Uji Kausalitas

Uji kesahian konvergen diperoleh dari data pengukuran model setiap variabel (*measurement model*), uji ini dilakukan untuk menentukan kesahian setiap indikator yang diestimasi, dengan mengukur dimensi dari konsep yang diuji dalam penelitian. Apabila indikator memiliki nadir (*critical ratio*) yang lebih besar dari dua kali kesalahan (*standard error*), menunjukkan bahwa indikator secara sah telah mengukur apa yang seharusnya diukur pada model yang disajikan (Wijaya,2009).

Tabel 4.25 Bobot Critical Ratio

	Estimate
KX1	,418
KX2	,440
KX3	,430
KB3	,515
KB2	,174
KB1	,547
KP1	,471
KP2	,337
KP3	,835
PV1	,403
PV2	,670
PV3	,483
PQ1	,737
PQ2	,633
PQ3	,419
EW1	,450
EW2	,318
EW3	,366

Sumber : Output Amos

Validitas konvergen dapat dinilai dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. Berdasarkan tabel 4.22 diketahui bahwa nilai nadir (*critical ratio*) untuk semua indikator yang ada lebih besar dari dua kali standar kesalahan (*standard error*) yang berarti bahwa semua butir pada penelitian ini sah terhadap setiap variabel penelitian. Berikut hasil pengujian kesahian konvergen.

Hasil uji loading factor diketahui bahwa seluruh variabel melebihi loading factor sebesar 0,5 sehingga dapat diyakini seluruh variabel layak untuk dianalisa lebih lanjut.

Tabel 4.26 Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X1	1,106	,144	7,694	***	par_13
Y1 <--- x4	,305	,069	4,418	***	par_16
Y1 <--- X3	,220	,068	3,257	,001	par_17

Y1 <--- X2	,262	,075	3,499	***	par_18
Y2 <--- X1	-,205	,243	-,844	,399	par_14
Y2 <--- x4	-,159	,087	-1,836	,066	par_15
Y2 <--- Y1	,935	,221	4,234	***	par_19

Sumber : Lampiran Amos

Hal uji kausalitas menunjukkan bahwa hampir semua variabel memiliki hubungan kausalitas, kecuali antara *Brand Awareness* yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan keputusan pembelian. Uji kausalitas probabilitas critical ratio yang memiliki tanda bintang tiga dapat disajikan pada penjelasan berikut :

- a. Terjadi hubungan kausalitas antara *Kerjasama Tim* dengan kepercayaan. Nilai critical value sebesar 7,694 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
- b. Terjadi hubungan kausalitas antara *Kepemimpinan Transformasional* dengan kepercayaan. Nilai critical value sebesar 3,499 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
- c. Terjadi hubungan kausalitas antara *komitmen organis* dengan kepercayaan. Nilai critical value sebesar 3,257 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
- d. Terjadi hubungan kausalitas antara *budaya organis* dengan kepercayaan. Nilai critical value sebesar 4,418 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.

- e. Terjadi hubungan kausalitas antara *Kerjasam Timdengen* keputusan pembelian. Nilai critical value sebesar -0.844 dua kali lebih kecil dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
- f. Terjadi hubungan kausalitas antara *Budaya Organisasidengen* keputusan pembelian. Nilai critical value sebesar -1,836 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
- g. Terjadi hubungan kausalitas antara OCB dengan Produktivitas Kerja. Nilai critical value sebesar 4,234 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.

5. Efek Langsung, Efek Tidak Langsung dan Efek Total

Besarnya pengaruh masing-masing variabel laten secara langsung (*standardized direct effect*) maupun secara tidak langsung (*standardized indirect effect*) serta pengaruh total (*standardized total effect*) dapat diperlihatkan pada tabel berikut :

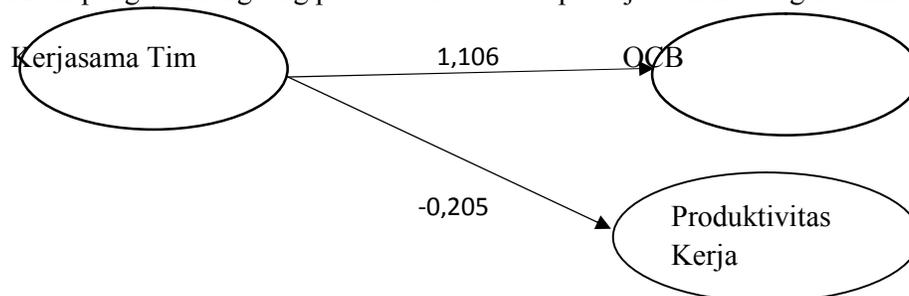
Tabel 4.27 Standardized Direct Effects

	X4	X2	X3	X1	Y1	Y2
Y1	,305	,262	,220	1,106	,000	,000
Y2	-,159	,000	,000	-,205	,935	,000
KX1	,000	,000	,000	,000	,000	,954
KX2	,000	,000	,000	,000	,000	1,110
KX3	,000	,000	,000	,000	,000	1,000
KB3	,000	,000	,000	,000	,964	,000
KB2	,000	,000	,000	,000	,501	,000
KB1	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
KP1	,833	,000	,000	,000	,000	,000

	X4	X2	X3	X1	Y1	Y2
KP2	,721	,000	,000	,000	,000	,000
KP3	1,000	,000	,000	,000	,000	,000
PV1	,000	,866	,000	,000	,000	,000
PV2	,000	1,496	,000	,000	,000	,000
PV3	,000	1,000	,000	,000	,000	,000
PQ1	,000	,000	<u>1,240</u>	,000	,000	,000
PQ2	,000	,000	1,114	,000	,000	,000
PQ3	,000	,000	1,000	,000	,000	,000
EW1	,000	,000	,000	1,276	,000	,000
EW2	,000	,000	,000	,971	,000	,000
EW3	,000	,000	,000	1,000	,000	,000

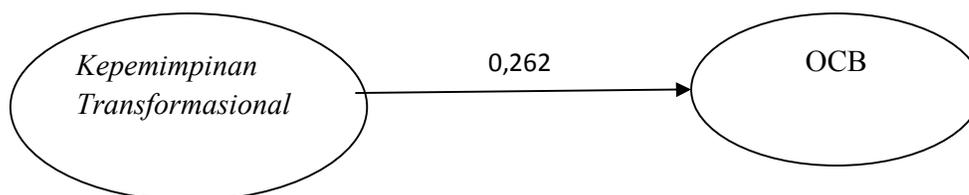
Sumber : Output Amos

Hasil pengaruh langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut :



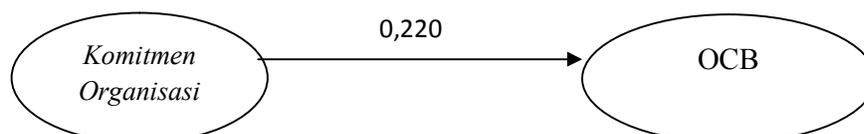
Gambar 4.8 Direct Effect *Kerjasama Tim*

Kerjasama Tim berpengaruh secara langsung terhadap *Produktivitas Kerja*.



Gambar 4.9 Direct Effect *Kepemimpinan Transformasional*

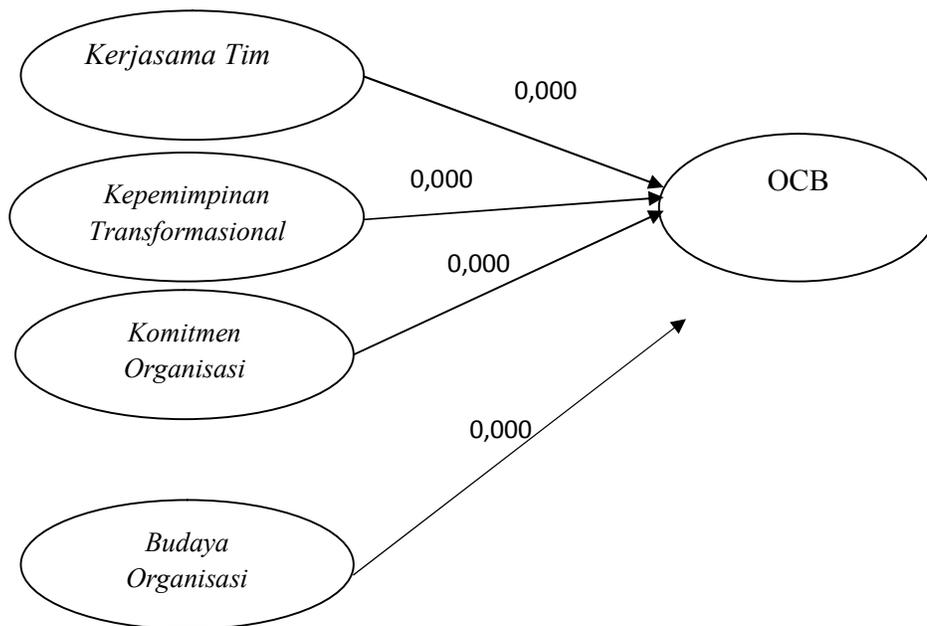
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung terhadap *OCB*.



	x4	X2	X3	X1	Y1	Y2
PQ1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PQ2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PQ3	,000	,000	,000	,000	<u>,000</u>	,000
EW1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
EW2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
EW3	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Sumber : Output Amos

Hasil pengaruh tidak langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut



Gambar 4.13 Indirrect Kerjasama Tim, *Kepemimpinan Transformasional*, *Komitmen Organisasi* dan *Budaya Organisasi*, terhadap OCB

Kerjasama Tim, *Kepemimpinan Transformasional*, *Komitmen Organisasi* dan *Budaya Organisasi*berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB.

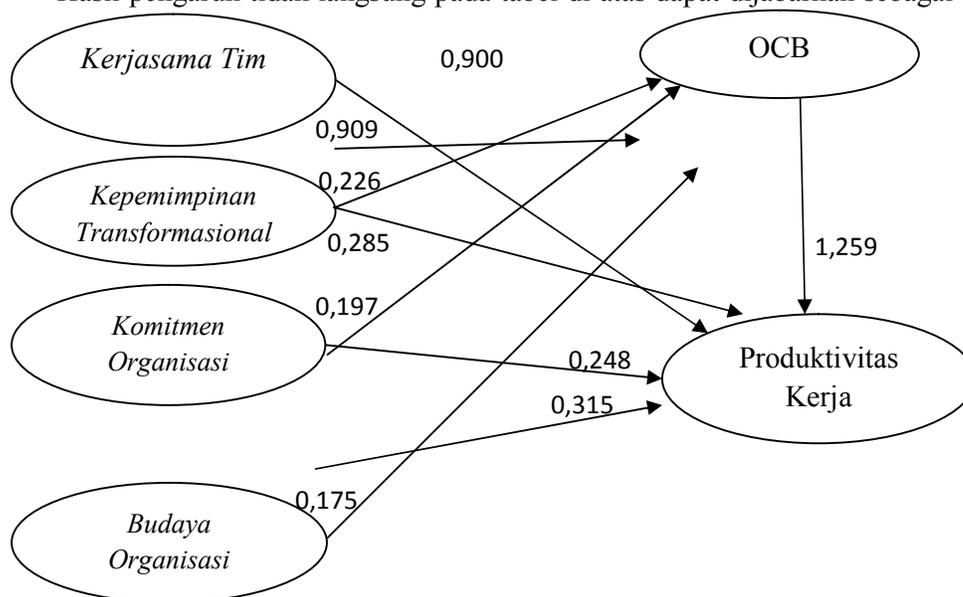
Tabel 4.29Standardized Total Effects

	x4	X2	X3	X1	Y1	Y2
Y1	,315	,226	,197	,900	,000	,000
Y2	,175	,285	,248	,909	1,259	,000
KX1	,113	,184	,160	,588	,814	,647
KX2	,116	,189	,164	,603	,835	,663
KX3	,115	,187	,163	,596	,826	,656
KB3	,226	,162	,141	,646	,718	,000
KB2	,131	,094	,082	,375	,417	,000
KB1	,233	,167	,146	,666	,740	,000
KP1	,686	,000	,000	,000	,000	,000

	x4	X2	X3	X1	Y1	Y2
KP2	,581	,000	,000	,000	,000	,000
KP3	,914	,000	,000	,000	,000	,000
PV1	,000	,635	,000	,000	,000	,000
PV2	,000	,819	,000	,000	,000	,000
PV3	,000	,695	,000	,000	,000	,000
PQ1	,000	,000	,858	,000	,000	,000
PQ2	,000	,000	,795	,000	,000	,000
PQ3	,000	,000	,648	,000	<u>,000</u>	,000
EW1	,000	,000	,000	,671	,000	,000
EW2	,000	,000	,000	,564	,000	,000
EW3	,000	,000	,000	,605	,000	,

Sumber : Lampiran Amos

Hasil pengaruh tidak langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut



Gambar 4.12 Total Effect Kerjasama Tim, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa, seluruh variabel exogenous mempengaruhi endogenous secara total. Hasil pengaruh total menunjukkan bahwa yang mempengaruhi terbesar secara total terhadap OCB adalah *Kerjasama Tim* sebesar 0,900, sedangkan yang mempengaruhi

terbesar secara total terhadap Produktivitas Kerja adalah *Kerjasama Tim* sebesar 0,909.

6. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas (*probability*) atau dengan melihat signifikansi dari keterkaitan masing-masing variabel penelitian. Adapun kriterianya adalah jika $P < 0.05$ maka hubungan antar variabel adalah signifikan dan dapat dianalisis lebih lanjut, dan sebaliknya. Oleh karenanya, dengan melihat angka probabilitas (p) pada *output* dari keseluruhan jalur menunjukkan nilai yang signifikan pada level 5% atau nilai *standardize* harus lebih besar dari 1.96 (>1.96). (Jika menggunakan nilai perbandingan nilai t hitung dengan t tabel, berarti nilai t hitung di atas 1.96 atau >1.96 atau t hitung lebih besar dari t tabel). AMOS 22 dapat ditetapkan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis sebagai berikut:

Jika $P > 0.05$ maka H_0 diterima (tidak signifikan)

Jika $P < 0.05$ maka H_0 ditolak (signifikan) (Santoso, 2007)

Hipotesis dalam penelitian ini terbagi ke dalam 10 (tujuh) pengujian, yaitu:

1. *Kerjasama Tim* berpengaruh terhadap faktor Produktivitas kerja pada setiap karyawan.
2. *Kerjasama Tim* berpengaruh terhadap faktor melalui OCB pada setiap karyawan.
3. *Kepemimpinan Transformasional* berpengaruh terhadap faktor OCB pada setiap karyawan.

4. *Kepemimpinan Transformasional* berpengaruh terhadap faktor melalui OCB terhadap Produktivitas Kerja pada setiap karyawan.
5. *Komitmen Organisasi* berpengaruh terhadap faktor OCB pada setiap karyawan.
6. *Komitmen Organisasi* berpengaruh terhadap faktor melalui OCB terhadap Produktivitas kerja pada setiap karyawan
7. *Budaya Organisasi* berpengaruh terhadap factor OCB pada setiap karyawan
8. *Budaya Organisasi* berpengaruh terhadap faktor melalui OCB terhadap Produktivitas Kerja pada setiap karyawan
9. *OCB* berpengaruh terhadap faktor *Produktivitas Kerja* pada setiap karyawan
10. *Produktivitas Kerja* berpengaruh melalui *OCB* pada setiap karyawan

Tabel 4.30 Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<---	X1	1,106	,144	7,694	***	par_13
Y1	<---	x4	,305	,069	4,418	***	par_16
Y1	<---	X3	,220	,068	3,257	,001	par_17
Y1	<---	X2	,262	,075	3,499	***	par_18
Y2	<---	X1	-,205	,243	-,844	,399	par_14
Y2	<---	x4	-,159	,087	-1,836	,066	par_15
Y2	<---	Y1	,935	,221	4,234	***	par_19
EW3	<---	X1	1,000				
EW2	<---	X1	,971	,151	6,446	***	par_1
EW1	<---	X1	1,276	,174	7,322	***	par_2
PQ3	<---	X3	1,000				
PQ2	<---	X3	1,114	,128	8,692	***	par_3
PQ1	<---	X3	1,240	,143	8,640	***	par_4
PV3	<---	X2	1,000				
PV2	<---	X2	1,496	,198	7,573	***	par_5
PV1	<---	X2	,866	,119	7,306	***	par_6
KP3	<---	x4	1,000				
KP2	<---	x4	,721	,102	7,071	***	par_7
KP1	<---	x4	,833	,106	7,870	***	par_8
KB1	<---	Y1	1,000				
KB2	<---	Y1	,501	,091	5,536	***	par_9

KB3	<---	Y1	,964	,100	9,628	***	par_10
KX3	<---	Y2	1,000				
KX2	<---	Y2	1,110	,138	8,018	***	par_11
KX1	<---	Y2	,954	,122	7,850	***	par_12

Sumber : Lampiran Amos

Berdasarkan tabel di atas diketahui :

1. Terdapat **tidaksignifikankerjasama tim** terhadap OCB pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $1,106 > 0,05$ sehingga diketahui *kerjasama tim* **tidak signifikan** mempengaruhi OCB.
2. Terdapat **tidak signifikan** *kepemimpinan transformasional* terhadap OCB pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $0,262 > 0,05$ sehingga diketahui *kepemimpinan transformasional* **tidak signifikan** mempengaruhi OCB.
3. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** *komitmen organisasi* terhadap OCB pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $0,220 > 0,05$ sehingga diketahui *komitmen organisasi* **tidak signifikan** mempengaruhi OCB.
4. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** *budaya organisasi* terhadap OCB pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $0,305 > 0,05$ sehingga diketahui *budaya organisasi* **tidak signifikan** mempengaruhi OCB.
5. Terdapat pengaruh **signifikankerjasama tim** terhadap produktivitas kerja pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $-0,205 > 0,05$ sehingga diketahui *kerjasama tim* **signifikan** mempengaruhi *produktivitas kerja*.

6. Terdapat pengaruh **signifikan** *Budaya Organisasi* terhadap *produktivitas kerja* pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $-0,159 > 0,05$ sehingga diketahui *Budaya Organisasi* **signifikan** mempengaruhi *Produktivitas Kerja*.
7. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** *OCB* terhadap *produktivitas kerja* pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $0,935 > 0,05$ sehingga diketahui *OCB* **tidak signifikan** mempengaruhi *produktivitas kerja*.

E. Pembahasan

1. Pengaruh *Kerjasama Tim* Terhadap *OCB*

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Kerjasama Tim* terhadap *OCB* pada setiap karyawan. Ada perbedaan pendapat yang bertolak belakang dengan apa yang dikemukakan menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sari 2014, Kurniati, Farida dan Nurseto 2013 yang hasil penelitiannya adalah *Kerjasama Tim* memiliki pengaruh terhadap *Produktivitas kerja*. Seperti halnya penelitian tersebut maka variabel *kerjasama tim* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *OCB*.

2. Pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* Terhadap Kepercayaan

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Kepemimpinan Transformasional* terhadap OCB pada setiap karyawan. Ada perbedaan pendapat yang bertolak belakang dengan apa yang kemukakan menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hardjanti 2011 dan Selva 2016 yang hasil penelitiannya adalah *Kepemimpinan Transformasional* memiliki pengaruh secara langsung terhadap OCB. Dalam penelitian ini, nilai produk tidak mempengaruhi OCB karena nilai karyawan yang di berikan perusahaan PT Axis Medan masih dapat diterima oleh karyawan karena nilai yang didapat pada karyawan PT Axis Medan.

3. Pengaruh *Komitmen Organisasi* Terhadap OCB

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Komitmen Organisasi* terhadap OCB pada setiap karyawan. Ada perbedaan pendapat yang bertolak belakang dengan apa yang kemukakan menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Raharjo dan Dharmayanti 2016 yang hasil penelitiannya adalah *Komitmen Organisasi* memiliki pengaruh secara langsung terhadap OCB dan bernilai positif. Dalam penelitian ini, persepsi kualitas tidak mempengaruhi OCB karena kualitas yang di berikan oleh perusahaan PT Axis Medan.

4. Pengaruh *Budaya Organisasi* Terhadap OCB

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Budaya Organisasi* terhadap OCB pada setiap karyawan. Ada perbedaan pendapat yang bertolak belakang dengan apa yang kemukakan menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Raharjo dan Dharmayanti 2016 yang hasil penelitiannya adalah *Budaya Organisasi* memiliki pengaruh secara langsung terhadap OCB dan bernilai positif. Dalam penelitian ini, persepsi kualitas tidak mempengaruhi OCB karena kualitas yang di berikan oleh perusahaan PT Axis Medan.

5. Pengaruh *Kerjasama Tim* Terhadap *Produktivitas Kerja*

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** *Kerjasama tim* terhadap *Produktivitas Kerja* pada setiap karyawan. Ada perbedaan pendapat yang bertolak belakang dengan apa yang kemukakan menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Naili Farida dan Bulan Prabawani maka hasil penelitiannya adalah *Kerjasama Tim* memiliki pengaruh secara langsung terhadap keputusan pembelian dan bernilai positif. Seperti halnya penelitian tersebut maka variabel *Kerjasama Tim* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Produktivitas Kerja*. Dalam penelitian ini, persepsi nilai tidak mempengaruhi *Produktivitas Kerja*.

6. Pengaruh *Budaya Organisasi* Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** *Budaya Organisasi* terhadap Produktivitas Kerja pada setiap karyawan. Ada perbedaan pendapat yang bertolak belakang dengan apa yang kemukakan menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reski Pratiwi, Naili Farida dan Bulan Prabawani maka hasil penelitiannya adalah *Budaya organisasi* memiliki pengaruh secara langsung terhadap Produktivitas Kerja dan bernilai positif.

7. Pengaruh OCB Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **tidak signifikan** OCB terhadap Produktivitas Kerja pada setiap karyawan. Ada perbedaan pendapat yang bertolak belakang dengan apa yang kemukakan menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Natasya Putri Andini, dkk (2014), Elvy intan Kartika sari (2016) maka hasil penelitiannya adalah OCB memiliki pengaruh secara langsung terhadap Produktivitas Kerja dan bernilai positif. Seperti halnya penelitian tersebut maka variabel OCB mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Dalam penelitian ini, OCB tidak mempengaruhi Produktivitas Kerja

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian pengaruh **tidak signifikan** *Kerjasama Tim* terhadap OCB pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $1,106 > 0,05$ sehingga diketahui *kerjasama tim tidak signifikan* mempengaruhi OCB.
2. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Kepemimpinan Transformasional* terhadap OCB pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $0,262 > 0,05$ sehingga diketahui *Kepemimpinan Transformasional tidak signifikan* mempengaruhi OCB.
3. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Komitmen Organisasi* terhadap OCB pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $0,220 > 0,05$ sehingga diketahui *Komitmen Organisasi tidak signifikan* mempengaruhi OCB.
4. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Budaya Organisasi* terhadap OCB pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $0,305 > 0,05$ sehingga diketahui *Budaya Organisasi tidak signifikan* mempengaruhi OCB.
5. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh **signifikan** *Kerjasama Tim* terhadap Produktivitas Kerja pada setiap karyawan, dimana nilai

6. probabilitas sebesar $-0,205 > 0,05$ sehingga diketahui *Kerjasama Tim* **signifikan** mempengaruhi Produktivitas Kerja.
7. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh **signifikan** *Budaya Organisasi* terhadap Produktivitas Kerja pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $-0,159 > 0,05$ sehingga diketahui *Budaya Organisasi* **signifikan** mempengaruhi Produktivitas Kerja.
8. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** OCB terhadap Produktivitas Kerja pada setiap karyawan, dimana nilai probabilitas sebesar $0,935 > 0,05$ sehingga diketahui OCB **tidak signifikan** mempengaruhi Produktivitas Kerja

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan diketahui bahwa ternyata *OCB dalam pengaruh Kerjasama Tim, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi* tidak signifikan melalui keputusan pembelian sedangkan *Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi* signifikan terhadap Produktivitas Kerja pada setiap karyawan. Saran yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut adalah :

1. Kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti variabel-variabel lainnya yang memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap OCB dan Produktivitas Kerja.
2. Kepada peneliti selanjutnya untuk menambah variabel penelitiannya dan menambah responden, dan menambah jumlah pernyataan agar hasilnya lebih maksimal.
3. Kepada peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian pada karyawan dan tempat perusahaan yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

Agatha Cristine Panggiki, Bode Lumanauw, Genita G. Lumintang. (2017). *Pengaruh Kompensasi, kerja sama tim dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Sam Ratulangi*. Universitas Sam Ratulangi : Manado.

Arina Nurandini, Eisha Lataruval (2014). *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta.

ErwinSri Rahayu (2017). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan*

Grossy Sanjaya. (2015). *Analisis pengaruh kompetensi, kompensasi ,dan kepemimpinan Pt.kai commuter jabodetabek*. Jabodetabek

IGD, Agus Ary Dharma Putra ,Made Surya Putra (2017). *Pengaruh Kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan dan kinerja karyawan pada Pt.United Indobali Denpasar* . Bali, Indonesia : Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud)

Irvan Adiwinata Dan Eddy M. Sutanto (2014). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv. Intaf Lumajang*

Ninuk Muljani. (2002). *Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Surabaya : Universitas Katolik Widya Mandala

Sudarminto. (1997). *Menciptakan, Meningkatkan dan Memelihara Teamwork*. Depok

<http://repository.uin-suska.ac.id/4140/3/BAB%20II.pdf>

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/34112/Chapter%20II.pdf?sequence=4>

<http://repository.uin-suska.ac.id/4140/3/BAB%20II.pdf>

A. E-Journal

- Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.
- Asih, S. (2018). Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Daerah Dan Bagi Hasil Pajak Terhadap Belanja Daerah Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Variabel Moderating Pemerintah Kabupaten Dan Kota. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(1), 177-191.
- Harahap, R. (2018). Pengaruh Kualitas produk Terhadap Kepuasan Pelanggan di Restoran Cepat saji Kfc Cabang Asia Mega Mas Medan. *JUMANT*, 7(1), 77-84.
- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, 7(2), 102-120.
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). PENGARUH ETIKA KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KECAMATAN BINJAI SELATAN. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.
- Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *Jepa*, 5(2), 148-155.
- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., & Tarigan, A. S. P. (2019, March). UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Irawan, I., & Pramono, C. (2017). Determinan Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia.
- Mesra, B. (2018). Factors That Influencing Households Income And Its Contribution On Family Income In Hamparan Perak Sub-District, Deli Serdang Regency, North. *Int. J. Civ. Eng. Technol*, 9(10), 461-469.
- Pane, D. N. (2018). ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN JASA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TEH BOTOL SOSRO (STUDI KASUS KONSUMEN ALFAMART CABANG AYAHANDA). *JUMANT*, 9(1), 13-25.

- Lestario, F. (2018). DAMPAK PERTUMBUHAN BISNIS FRANCHISE WARALABA MINIMARKET TERHADAP PERKEMBANGAN KEDAI TRADISIONAL DI KOTA BINJAI. *JUMANT*, 7(1), 29-36.
- Pramono, C. (2018). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HARGA OBLIGASI PERUSAHAAN KEUANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Rossanty, Y., & PUTRA NASUTION, M. D. T. (2018). INFORMATION SEARCH AND INTENTIONS TO PURCHASE: THE ROLE OF COUNTRY OF ORIGIN IMAGE, PRODUCT KNOWLEDGE, AND PRODUCT INVOLVEMENT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 96(10).
- Sari, I. (2018). Motivasi belajar mahasiswa program studi manajemen dalam penguasaan keterampilan berbicara (speaking) bahasa Inggris. *JUMANT*, 9(1), 41-52.
- Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni, E.,... & Rahayu, S. (2018). Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance. *Int. J. Civ. Eng. Technology*, 9(10), 50-60.
- Setiawan, A. (2018). PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 191-203.
- Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *JUMANT*, 10(2), 1-14.
- Wakhyuni, E. (2018). KEMAMPUAN MASYARAKAT DAN BUDAYA ASING DALAM MEMPERTAHANKAN BUDAYA LOKAL DI KECAMATAN DATUK BANDAR. *Jurnal Abdi Ilmu*, 11(1), 25-31.