

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PERAWAT RSD PANEMBAHAN SENOPATI BANTUL

R. Jati Nurcahyo

Alumni Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia

e-mail: jtnur@ymail.com

Abstract

This research resulted as the following (1) to examine the influence of leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB). This was proved that t statistics (t test) was obtained, got t-statistic 6,088 and error level probability (p-value) by 0,000; (2) to examine the influence of leadership on organizational partnership. This was proved in the coefficient significance test which resulted got t-statistic -1,265 and p-value 0,208, (3) to examine the influence of leadership on working satisfaction. This was proved in the coefficient significance test which resulted got t-statistic 9,024 and p-value 0,000, (4) to examine the influence of working satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB). This was proved in the coefficient significance test which resulted got t-statistic 1,247 and p-value 0,021, (5) to examine the influence of working satisfaction on organizational commitment. This was proved in the coefficient significance test which resulted got t-statistic 5,426 and p-value 0,000, (6) to examine the influence of organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB). This was proved in the coefficient significance test which resulted got t-statistic 4,034 and p-value 0,000.

Keywords: *Leadership, Working Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

LATARBELAKANG

Era globalisasi yang terjadi belakangan ini membawa dampak perubahan lingkungan bisnis secara dinamis dan kompleks yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan peran terhadap fungsi sumber daya manusia dalam organisasi. Dari kompleksnya permasalahan kesehatan masyarakat di RSD (Rumah Sakit Daerah) Panembahan Senopati Bantul yang terkait dengan efektivitas dan efisiensi pelayanan. Kontribusi perawat terhadap organisasi akan semakin tinggi apabila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan perawat. Perilaku dari perawat yang diharapkan oleh organisasi dan menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role* yang disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

George (1996) menyatakan pentingnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam keberhasilan sebuah organisasi karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagaimana variabel-variabel keperilakuan lainnya, merupakan variabel yang relatif kompleks dan multi-dimensi yang keberadaannya tidak hanya ditentukan oleh satu atau dua faktor saja tetapi ditentukan oleh beberapa faktor, di antaranya adalah kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. MacKenzie, et. al (1998) dalam pengertian bidang organisasi menemukan bahwa salah satu faktor terpenting dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Behavior (OCB) adalah kepemimpinan dalam organisasi. Sedangkan Organ dan Konovsky (1989) dalam Ade (2005) menyatakan bahwa faktor kepuasan kerja berhubungan erat dengan OCB. Studi penelitian empiris yang dilakukan Morrison (1994), Munene (1995) serta Chatman dan O'Reilly (1986) dalam Ferdinand (2006) mengungkapkan bahwa terjadi hubungan yang mendukung antara komitmen organisasional dengan OCB. Penelitian tersebut dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan Su-Yun Fu (2000) dan William & Hazer (1986) yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja maupun komitmen organisasional secara keseluruhan memiliki hubungan dengan OCB.

Oleh karena kedudukannya yang penting tersebut, maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan variabel yang baik dan layak untuk dikaji melalui penelitian, sehingga akan memberikan manfaat yang baik bagi kalangan praktisi mau pun akademisi.

Rumusan Masalah

1) Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB? 2) Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional? 3) Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja? 4) Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB? 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional? 6) Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB?

TINJAUAN PUSTAKA

Beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan serta relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut. 1) Pengaruh Kepemimpinan terhadap OCB, Piccolo dan Colquit (2006), hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 2) Pengaruh Ke-

pemimpinan terhadap Komitmen Organisasional, Pillai dan Williams (2003), hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. 3) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Griffith (2003), hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 4) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB, Begum (2005), hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap OCB. 5) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional, Lam dan Zhang (2003), hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. 6) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB. Hasil penelitian Tang dan Ibrahim (1998) menemukan dua hal. Pertama, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kedua, Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

LANDASAN TEORI

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (1988) dalam Alotaibi (2001) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu dalam suatu organisasi yang dilakukannya secara sukarela, tidak dipengaruhi secara langsung oleh sistem *reward formal* dan secara agregatif akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi. Perilaku tersebut muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi.

Definisi OCB tersebut menunjukkan OCB merupakan perilaku ekstra peran (*role-extra behavior*) yang berarti perilaku yang dilakukan individu. Tetapi perilaku

tersebut sebenarnya bukan merupakan keharusan atau kewajibannya. Terdapat tiga ciri utama perilaku ekstra peran (*role extra behavior*) dalam definisi tersebut. Pertama, perilaku tersebut harus dilakukan tanpa perintah atau tekanan siapa pun, yang artinya bukan merupakan bagian dari tugas-tugas formal. Perilaku ini tidak mendapatkan kompensasi secara formal dan kegagalan atas perilaku tersebut tidak mendapatkan sanksi formal. Kedua, perilaku tersebut bersifat kesetia-kawanan sosial, yang berarti perilaku-ekstra-peran (*role-extra behavior*) ditujukan terhadap tiga tingkatan peran perilaku dalam organisasi RSD Panembahan Senopati Bantul yaitu tingkat individu (seperti, perilaku memberi bantuan pada perawat baru); tingkat tim atau bagian (seperti, perilaku saling berbagi dan bekerjasama); dan tingkat organisasi (seperti, memberikan tugas-tugas secara suka rela tanpa mendapatkan kompensasi atau gaji). Ketiga, fokus diberikan pada perilaku yang memberikan manfaat kepada organisasi itu sendiri.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa (1) OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh perawat, (2) OCB tidak tercakup dalam *job description* perawat, (3) OCB dapat mendukung efektivitas pencapaian tujuan organisasi RSD Panembahan Senopati Bantul.

Dimensi OCB

Dalam perkembangannya dimensi OCB yang dinyatakan Organ (1998) dalam Gonzalez dan Garazo (2006) banyak digunakan yaitu: 1) *Altruism* yaitu perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sifat kehati-hatian, sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru. 2) *Courtesy* yaitu perilaku untuk terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan. Sifat bijaksana atau keanggotaan yang baik, seperti mendorong rekan kerja yang malas. 3) *Sportmanship* yaitu perilaku menerima

keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal. Bentuk sifat sportif dan positif adalah, seperti menghindari keluhan. 4) *Civicvirtue* yaitu perilaku tanggung jawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kepentingan organisasi. Contohnya adalah menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan. 5) *Conscientiousness* atau *generalized compliance* yaitu dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil diatas standar yang ditetapkan. Contohnya adalah bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggungjawabnya.

Kepemimpinan

Yulk (2005) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk mengarahkan, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan berhubungan di dalam kelompok atau organisasinya.

Disimpulkan kepemimpinan merupakan suatu proses, yaitu proses yang berupa pengarahan, pemberian pengaruh, sebagai fasilitator, penghubung, partisipan terhadap aktivitas organisasi yang ditujukan dalam menghadapi kompetensi masa depan berdasarkan visi yang ada secara konsisten dan berkesinambungan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dimensi Kepemimpinan

Rafferti dan Griffin (2004) menjelaskan penelitiannya mendasarkan pada model pengembangan oleh Bass (1985) menemukan 5 (lima) sub dimensi kepemimpinan transformasional: 1) *Vision*. Merupakan proses internalisasi nilai-nilai dan sasaran-sasaran organisasional yang akan mendorong individu-individu untuk mengadopsi perilaku yang disebabkan oleh ketertarikan atas perilaku itu sendiri dan bukan ketertarikan atas pimpinan. 2) *Inspirational Communication*. Merupakan pesan-pesan positif dan mendorong atau mem-

bangun tentang organisasi dan pernyataan-pernyataan yang mampu membangun motivasi dan rasa percaya diri. 3) *Supportive leadership*. Merupakan pengekspressian kepedulian terhadap bawahan serta bertanggungjawab atas kebutuhan individu bawahan. 4) *Intellectual Stimulation*. Merupakan sesuatu yang ditujukan untuk meningkatkan minat kesadaran dan kewaspadaan bawahan akan masalah-masalah dalam organisasi serta meningkatkan kemampuan bawahan untuk memikirkan masalah-masalah tersebut dalam cara pandang yang baru. 5) *Personal Recognition*. Terjadi manakala pimpinan mengindikasikan bahwa pimpinan menghargai usaha-usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian performa konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka bawahannya.

Teori kepemimpinan transformasional menjelaskan proses hubungan antara pimpinan dan bawahan dengan dilandasi pada nilai, keyakinan serta asumsi mengenai visi dan misi organisasi.

Komitmen Organisasional

Oleh Luthans (2006), komitmen organisasional didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan (3) keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Disimpulkan bahwa komitmen organisasional menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dan melibatkan dirinya serta tetap tinggal pada organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.

Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Allen dan Meyer (1990) bahwa komitmen organisasional merupakan keterikatan secara psikologis didasarkan tiga komponen: 1) Komitmen afektif. Munculnya keterikatan psikologis individu terhadap organisasinya. Dimana individu

menginginkan bergabung dengan organisasi tanpa mempertimbangkan unsur untung rugi dalam sisi biaya. 2) Komitmen kontinuan. Komitmen yang berkaitan dengan pertimbangan untung rugi, jika meninggalkan organisasi. Dimana individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut. 3) Komitmen normatif. Komitmen yang terbentuk berkaitan dengan persepsi individu bahwa sebagai anggota organisasi mereka merasa adanya kewajiban untuk tetap bertahan di organisasinya.

Kepuasan Kerja

Tiffin (1958) dalam As'ad (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

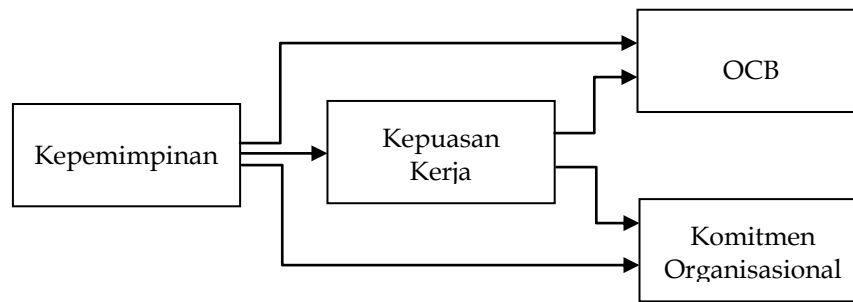
Disimpulkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sebuah kondisi psikologis atas kesenangan atau ketidaksenangan tergantung dari terpenuhi atau tidaknya kebutuhan yang diinginkan dan sesuai atau tidaknya kebutuhan antara yang diharapkan dengan hasil yang diperolehnya secara optimal.

Dimensi Kepuasan Kerja

As'ad (1995) membagi kepuasan kerja dalam tiga dimensi. 1) Faktor finansial yang berhubungan dengan tunjangan dan kompensasi. 2) Faktor sosial merupakan kondisi hubungan antara orang-orang yang berada dalam suatu organisasi baik rekan kerja dan atasan. 3) Faktor fisik yang berhubungan dengan kondisi kerja, lingkungan kerja, promosi, tantangan pekerjaan dan fasilitas kerja.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang digunakan sebagai acuan dalam menganalisis OCB Perawat Tetap RSD Panembahan Senopati Bantul tersaji dalam Gambar 1.



Gambar 1: Kerangka Pemikiran

Formulasi Hipotesis

1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB. 2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. 3) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 4) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB. 5) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. 6) Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap OCB.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian analitik jenis *cross-sectional study*. Berdasarkan tujuan penelitian digolongkan *explanatory survey research* yaitu penelitian yang memberikan penjelasan mengenai hubungan antara variabel bebas (*independent variable*), variabel antara (*intervening variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*) dengan teknik survei.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam pelaksanaan penelitian adalah perawat tetap yang berada pada ruang Rawat Inap di RSD Panembahan Senopati Bantul berjumlah 118 orang. Sedangkan sampel penelitian adalah perawat tetap yang berada pada ruang Rawat Inap RSD Panembahan Senopati Bantul dari anggota populasi secara Sensus.

Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan yaitu: 1) Variabel Bebas (*Independent Variable*): Kepemimpinan (X_1). 2) Variabel Terikat (*Dependent Variable*): OCB (Y_1). 3) Variabel Antara

(*Intervening Variable*): Kepuasan Kerja (Y_2) dan Komitmen Organisasional (Y_3).

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah persepsi perawat tentang proses yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam memperhatikan pekerjaan perawat dengan memberikan bantuan, imbalan atas prestasi kerja, dan dalam mempengaruhi perawat serta meningkatkan motivasi dengan memberikan inspirasi, rangsangan intelektual maupun pertimbangan secara individu yang diarahkan pada upaya pencapaian tujuan organisasi.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah gambaran penilaian dari perawat yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.

Komitmen organisasional

Komitmen organisasional adalah persepsi perawat terkait dengan apa yang ingin dilakukan, apa yang perlu dilakukan dan apa yang harus dilakukan untuk tujuan kesejahteraan perawat dan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB adalah perilaku yang ditunjukkan perawat dan dilakukan secara suka rela di luar *job description* formal sebagai anggota organisasi dalam bentuk perilaku kooperatif, suka menolong, bijaksana, penuh ketaatan dan menunjukkan sikap tanggungjawab terhadap organisasi.

Pengumpulan Data

Jenis data

Data yang digunakan yaitu data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat melalui wawancara dengan pihak atasan dan penyebaran kuesioner kepada perawat tetap. Sedang data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara yang berkaitan dengan obyek yang diteliti.

Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini adalah responden dari perawat tetap yang berada pada Ruang Rawat Inap di RSD Panembahan Senopati Bantul.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengambilan data dilakukan dengan teknik kuesioner. Pengukuran data menggunakan Skala Likert, lima interval yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Tidak Setuju (Ridwan, 2002).

Metode Analisis Data

Analisis data deskriptif

Analisis yang bertujuan menguraikan data hasil penelitian dan data kuesioner tanpa melakukan pengujian. Penyajian analisis

ini dalam bentuk frekuensi dan kemudian dijelaskan berupa uraian-uraian.

Analisis data kualitatif

Analisis yang dilakukan berdasarkan data deskriptif, selanjutnya dianalisis dengan alat-alat analisis secara statistik meliputi analisis regresi linear berganda (*multiple regression*) dan analisis jalur (*path analysis*).

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas

Dengan $N = 118$ dan $\alpha = 0,05$ (uji satu sisi), maka diperoleh nilai r_{tabel} sebesar 0.037 (dihitung menggunakan program NCSS Probability Calculator).

Instrumen Kepemimpinan

Instrumen pengukur variabel Kepemimpinan terdiri atas sepuluh item pernyataan. Hasil uji validitas menunjukkan masing-masing item pernyataan valid, tingkat signifikan 0,441-0,756 (Tabel 1).

Instrumen Kepuasan Kerja

Instrumen pengukur variabel Kepuasan Kerja terdiri enam item pernyataan. Hasil uji validitas menunjukkan masing-masing item pernyataan valid, tingkat signifikan 0,615-0,803 (Tabel 2).

Tabel 1: Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan

Item Pernyataan	Signifikan	Keterangan	
P1	0,600	> 0,05	Valid
P2	0,519	> 0,05	Valid
P3	0,618	> 0,05	Valid
P4	0,756	> 0,05	Valid
P5	0,638	> 0,05	Valid
P6	0,639	> 0,05	Valid
P7	0,441	> 0,05	Valid
P8	0,493	> 0,05	Valid
P9	0,660	> 0,05	Valid
P10	0,527	> 0,05	Valid

Dengan taraf signifikan $\alpha = 5\%$

Sumber: Data Primer (diolah)

Tabel 2: Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja

Item Pernyataan	Signifikan	Keterangan	
KK1	0,803	> 0,05	Valid
KK2	0,718	> 0,05	Valid
KK3	0,797	> 0,05	Valid
KK4	0,690	> 0,05	Valid
KK5	0,615	> 0,05	Valid
KK6	0,693	> 0,05	Valid

Dengan taraf signifikan $\alpha = 5\%$

Sumber: Data Primer (diolah)

Instrumen Komitmen Organisasional

Instrumen pengukur variabel komitmen organisasional terdiri enam item pernyataan. Hasil uji validitas menunjukkan masing-masing item pernyataan valid, tingkat signifikan 0,341-0,788 (Tabel 3).

Instrumen *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Instrumen pengukur variabel OCB terdiri sepuluh item pernyataan. Hasil uji validitas menunjukkan masing-masing item pernyataan valid, tingkat signifikan 0,501-

0,676 (Tabel 4).

Uji Reliabilitas

Pengujian terhadap reliabilitas instrumen penelitian menggunakan metode Alpha-Cronbach (Azwar, 2001). Hasil uji reliabilitas masing-masing instrumen menunjukkan koefisien reliabilitas Alpha-Cronbach > 0,60, yaitu kisaran 0,700-0,791 artinya reliabel, sehingga layak digunakan mengukur variabel kepemimpinan (X_1), kepuasan kerja (Y_3), komitmen organisasional (Y_2) dan OCB (Y_1).

Tabel 3: Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasional

Item Pernyataan	Signifikan	Keterangan	
KO1	0,341	> 0,05	Valid
KO2	0,680	> 0,05	Valid
KO3	0,788	> 0,05	Valid
KO4	0,783	> 0,05	Valid
KO5	0,672	> 0,05	Valid
KO6	0,496	> 0,05	Valid

Dengan taraf signifikan $\alpha = 5\%$

Sumber: Data Primer (diolah)

Tabel 4: Hasil Uji Validitas Instrumen OCB

Item Pernyataan	Signifikan	Keterangan	
O 1	0,636	> 0,05	Valid
O 2	0,579	> 0,05	Valid
O 3	0,557	> 0,05	Valid
O 4	0,527	> 0,05	Valid
O 5	0,501	> 0,05	Valid
O 6	0,666	> 0,05	Valid
O 7	0,596	> 0,05	Valid
O 8	0,629	> 0,05	Valid
O 9	0,676	> 0,05	Valid
O10	0,504	> 0,05	Valid

Dengan taraf signifikan $\alpha = 5\%$

Sumber: Data Primer (diolah)

Tabel 5: Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen Pengukur Variabel	Koefisien Reliabilitas Alpha-Cronbach	Nilai Batas	Keterangan
Kepemimpinan	0,779	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,791	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,700	0,60	Reliabel
OCB	0,774	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer (diolah)

Estimasi Path Analysis

Model Regresi I ($Y_3 = \beta_{31}X_1 + e_3$)

Tabel 6: Hasil Estimasi Model Regresi I ($Y_3 = \beta_{31}X_1 + e_3$)

Variabel Independen	Koefisien Path	t _{hitung}	p-value	Keputusan
Kepemimpinan (X ₁)	0,642	9,024	0,000	H ₃ diterima

Variabel Dependen: Kepuasan kerja (Y₃)
 $R^2_{Y_3} = 0,412$
 $F_{hitung} = 81,429$
 $p\text{-value} = 0,000$

Sumber: Data Primer (diolah)

Estimasi model regresi I untuk menguji Hipotesis Ketiga (H_{a3}). Hasil estimasi model regresi I (Program SPSS 15.0) menunjukkan koefisien determinasi ($R^2_{Y_3}$) = 0,412. Disimpulkan 41,2% variasi pada kepuasan kerja mampu dijelaskan (*explained*) oleh variabel kepemimpinan. *Error term* (e₃) atau variasi yang tidak mampu dijelaskan (*unexplained*) sebesar $(1 - R^2_{Y_3}) = (1 - 0,412) = 0,588$ atau 58,8 disebabkan oleh variabel lain di luar model.

Evaluasi Model Regresi I (Uji Asumsi Klasik)

Uji normalitas

Hasil uji normalitas terhadap nilai residual

diperoleh statistik $Z_{KS} = 0,082$; $p\text{-value} = 0,069$. Karena $p\text{-value} > 0,05$, artinya statistik Z_{KS} tidak signifikan. Residual model regresi I memiliki distribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi (Tabel 7).

Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji Heteroskedastisitas model regresi I menunjukkan variabel kepemimpinan memiliki korelasi rank Spearman (r_s) = -0,077; $p\text{-value} = 0,405$. Karena $p\text{-value} > 0,05$, artinya korelasi rank Spearman (r_s) tidak signifikan. Variabel kepemimpinan tidak mengalami heteroskedastisitas sehingga asumsi tidak adanya heteroskedastisitas terpenuhi.

Tabel 7: Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov ^(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
RES_1 Unstandardized Residual	,082	118	,069	,970	118	,101

^a Lilliefors Significance Correction

Tabel 8: Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Regresi I

Variabel Independen	r_s	p-value	Keterangan
Kepemimpinan (X ₁)	-0,077	0,405	Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer (diolah)

Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas model regresi I menunjukkan variabel kepemimpinan memiliki *Varian Inflation Factor* (VIF) =1,000, karena nilai VIF <10, artinya variabel kepemimpinan tidak mengalami multikolinearitas (Tabel 9). Asumsi tidak terjadi multikolinearitas terpenuhi.

Dengan terpenuhinya ketiga asumsi klasik tersebut, disimpulkan bahwa model regresi I yang diestimasi, layak untuk menguji hipotesis.

Model Regresi II ($Y_2 = \beta_{21}X_1 + \beta_{23}Y_3 + e_2$)

Estimasi model regresi II untuk menguji hipotesis kedua (Ha₂) dan hipotesis kelima (Ha₅) (Tabel 10). Hasil estimasi model regresi II menunjukkan koefisien determinasi ($R^2_{Y_2}$) = 0,247. Disimpulkan 24,7% variasi pada Komitmen Organisasional mampu dijelaskan (*explained*) oleh variabel Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja. *Error term* (e_2) atau variasi yang tidak mampu dijelaskan (*unexplained*) ($1-R^2_{Y_2}$)=(1-0,247) =0,753 atau 75,3 disebabkan oleh variabel lain di luar model.

Tabel 9: Hasil Uji Multikolinearitas Model Regresi I

Variabel Independen	VIF	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	1,000	Tidak ada Multikolinearitas

Sumber: Data Primer (diolah)

Tabel 10: Hasil Estimasi Model Regresi II($Y_2 = \beta_{21}X_1 + \beta_{23}Y_3 + e_2$)

Variabel Independen	Koefisien <i>Path</i>	t_{hitung}	<i>p-value</i>	Keputusan
Kepemimpinan (X_1)	-0,133	-1,265	0,208	H ₂ ditolak
Kepuasan kerja (Y_3)	0,573	5,426	0,000	H ₅ diterima

Variabel Dependen: Komitmen organisasional (Y_2)

$R^2_{Y_2} = 0,247$

$F_{hitung} = 18,912$

p-value =0,000

Sumber: Data Primer (diolah)

Tabel 11: Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov ^(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
RES_1 Unstandardized Residual	,077	118	,082	,984	118	,159

^a Lilliefors Significance Correction

Evaluasi Model Regresi II (Uji Asumsi Klasik)

Uji Normalitas

Hasil uji Normalitas terhadap nilai residual diperoleh statistsik $Z_{KS} = 0,077$; *p-value* = 0,082. Karena *p-value* > 0,05, artinya statistik Z_{KS} tidak signifikan (Tabel 11). Residual model regresi II memiliki distribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas model regresi II menunjukkan variabel kepemimpinan memiliki korelasi rank Spearman (r_s) = 0,070; *p-value* = 0,452. Karena *p-value* > 0,05, maka korelasi rank Spearman (r_s) tidak signifikan. Sedangkan variabel kepuasan kerja (r_s) = -0,121; *p-value* = 0,192. Karena *p-value* > 0,05, artinya korelasi rank Spearman (r_s) tidak signifikan (Tabel 12). Variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak mengalami heteroskedastisitas, sehingga asumsi tidak adanya heteroskedastisitas terpenuhi.

Tabel 12: Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Regresi II

Variabel Independen	r_s	p-value	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	0,070	0,452	Tidak ada heteroskedastisitas
Kepuasan kerja (Y_3)	-0,121	0,192	Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer (diolah)

Uji Multikolinearitas

Tabel 13: Hasil Uji Multikolinearitas Model Regresi II

Variabel Independen	VIF	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	1,702	Tidak ada multikolinearitas
Kepuasan kerja (Y_3)	1,702	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Data Primer (diolah)

Hasil uji multikolinearitas model regresi II menunjukkan variabel Kepemimpinan dan Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai VIF=1,702, karena nilai VIF<10, artinya kedua variabel tersebut tidak mengalami multikolinearitas. Asumsi tidak terjadi multikolinearitas terpenuhi.

Dengan terpenuhinya ketiga asumsi klasik tersebut, disimpulkan bahwa model regresi II yang diestimasi, layak untuk menguji hipotesis.

Model Regresi III ($Y_1 = \beta_{11}X_1 + \beta_{12}Y_2 + \beta_{13}Y_3 + e_1$)

Estimasi model regresi III untuk menguji Hipotesis Pertama (H_{a1}), Hipotesis Keempat (H_{a4}) dan Hipotesis Keenam (H_{a6}). Hasil estimasi model regresi III menunjukkan koefisien determinasi (R^2_{Y1}) = 0,539.

Disimpulkan 53,9% variasi pada OCB mampu dijelaskan (*explained*) oleh variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Tabel 14). *Error term* (e_1) atau variasi yang tidak mampu dijelaskan (*unexplained*) sebesar $(1-R^2_{Y1}) = (1-0,539) = 0,461$ atau 46,1% disebabkan oleh variabel lain di luar model.

Evaluasi Model Regresi III (Uji Asumsi Klasik)

Uji Normalitas

Hasil uji Normalitas terhadap nilai residual diperoleh statistik $Z_{KS} = 0,060$; p-value = 0,200. Karena nilai p-value > 0,05, artinya statistik Z_{KS} tidak signifikan. Residual model regresi III memiliki distribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 14: Hasil Estimasi Model Regresi III

Variabel Independen	Koefisien Path	t_{hitung}	p-value	Keputusan
Kepemimpinan (X_1)	0,509	6,088	0,000	H_1 diterima
Kepuasan kerja (Y_3)	0,116	1,247	0,021	H_4 diterima
Komitmen Org. (Y_2)	0,296	4,034	0,000	H_6 diterima

Variabel Dependen: OCB (Y_1)

$R^2_{Y1} = 0,539$

$F_{hitung} = 44,436$

p-value = 0,000

Sumber: Data Primer (diolah)

Tabel 15: Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov ^(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
RES_1 Unstandardized Residual	,060	118	,200 ^(*)	,992	118	,725

* This is a lower bound of the true significance.

^a Lilliefors Significance Correction

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 16: Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Regresi III

Variabel Independen	r_s	p-value	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	0,068	0,465	Tidak ada heteroskedastisitas
Kepuasan kerja (Y_3)	0,032	0,727	Tidak ada heteroskedastisitas
Komitmen Org. (Y_2)	-0,050	0,590	Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer (diolah)

Hasil uji heteroskedastisitas model regresi III menunjukkan variabel kepemimpinan memiliki korelasi rank Spearman (r_s) = 0,068; p-value=0,465. Variabel kepuasan kerja (r_s) sebesar 0,032 dengan p-value=0,737. Sedangkan variabel komitmen organisasional (r_s) = -0,050; p-value=0,590. Karena p-value>0,05, artinya korelasi rank Spearman (r_s) tidak signifikan. Disimpulkan variabel kepuasan kerja, kepemimpinan dan komitmen organisasional tidak mengalami heteroskedastisitas, sehingga asumsi tidak adanya heteroskedastisitas terpenuhi.

Uji Multikolinearitas

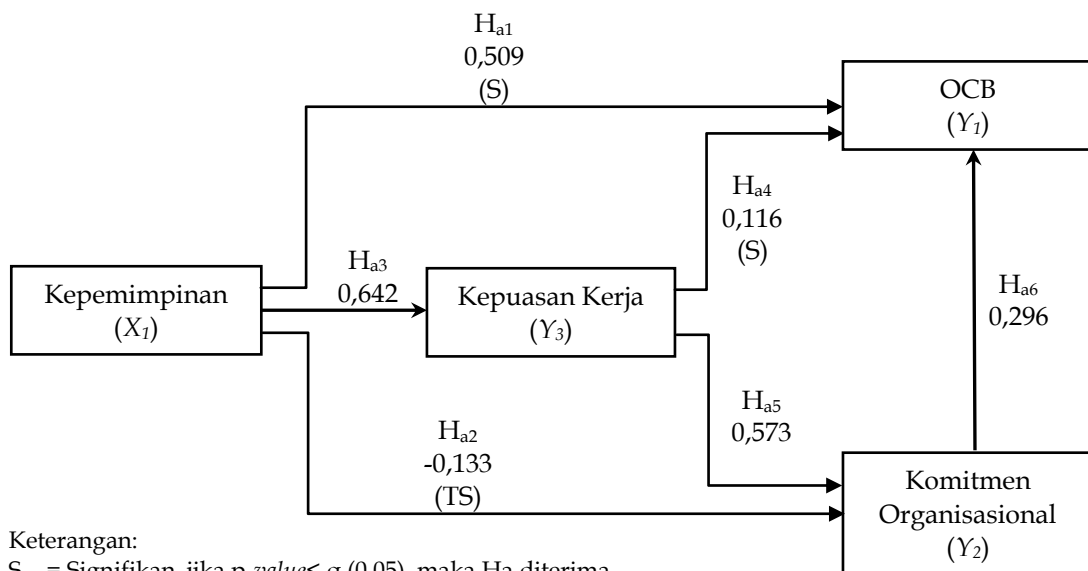
Hasil uji multikolinearitas model regresi III menunjukkan variabel Kepemimpinan (VIF = 1,726), Kepuasan Kerja (VIF = 2,138) dan Komitmen Organisasional (VIF = 1,329), ketiga variable memiliki VIF < 10, artinya ketiga tersebut tidak mengalami multikolinearitas. Asumsi tidak terjadi multikolinearitas terpenuhi.

Dengan terpenuhinya ketiga asumsi klasik tersebut, maka disimpulkan bahwa model regresi III yang diestimasi, layak untuk menguji hipotesis.

Tabel 17: Hasil Uji Multikolinearitas Model Regresi III

Variabel Independen	VIF	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	1,726	Tidak ada multikolinearitas
Kepuasan kerja (Y_3)	2,138	Tidak ada multikolinearitas
Komitmen organisasional (Y_2)	1,329	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Data Primer (diolah)



Gambar 2: Hasil Estimasi Koefisien Path Hubungan Antar Variabel

Hasil estimasi model penelitian dalam bentuk model matematis:

$$Y_3 = 1,642 X_1 + 1,588$$

$$R^2_{Y_3} = 0,412 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y_2 = - ,133 X_1 + 1,573 Y_3 + 1,753$$

$$R^2_{Y_2} = 0,247 \dots\dots\dots(2)$$

$$Y_1 = 1,509 X_1 + 1,296 Y_2 + 1,116 Y_3 + 1,461$$

$$R^2_{Y_1} = 0,539 \dots\dots\dots(3)$$

Besarnya nilai koefisien determinasi total:

$$R^2_t = 1 - \{(0,588)^2 + (0,753)^2 + (0,461)^2\}$$

$$= 1 - 0,042 = 0,958 \text{ atau } 95,8\%$$

Koefisien determinasi total sebesar 95,8% diartikan model penelitian ini mampu menjelaskan 95,8% variasi yang terjadi pada variabel OCB, sedangkan 4,2% dijelaskan oleh variabel lain, diluar model dan kesalahan.

Estimasi Indirect Effect dan Total Effects

Hasil estimasi Koefisien Indirect effect disajikan pada tabel 18.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama (Ha1)

Kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB. Nilai p-value (0,000)<0,05, disimpulkan pada tingkat signifikansi 5% pengaruh kepemimpinan positif terhadap OCB dan signifikan. Ha1 diterima.

Hipotesis Kedua (Ha2)

Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Nilai p-value

(0,208)>0,05, disimpulkan pada tingkat signifikansi 5% pengaruh kepemimpinan negatif terhadap komitmen organisasional dan tidak signifikan. Ha2 ditolak.

Hipotesis Ketiga (Ha3)

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Nilai p-value (0,000) <0,05, disimpulkan pada tingkat signifikansi 5% pengaruh kepemimpinan positif terhadap kepuasan kerja dan signifikan. Ha3 diterima.

Hipotesis Keempat (Ha4)

Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB. Nilai p-value(0,021) > 0,05, disimpulkan pada tingkat signifikansi 5% pengaruh kepuasan kerja positif terhadap OCB dan signifikan. Ha4 diterima.

Hipotesis Kelima (Ha5)

Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Nilai p-value (0,000) < 0,05, disimpulkan pada tingkat signifikansi 5% pengaruh kepuasan kerja positif terhadap komitmen organisasional dan signifikan. Ha5 diterima.

Hipotesis Keenam (Ha6)

Komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCB. Nilai p-value(0,000) < 0,05, disimpulkan pada tingkat signifikansi 5% pengaruh komitmen organisasional positif terhadap OCB dan signifikan. Ha6 diterima.

Tabel 18: Hasil Estimasi Koefisien Indirect Effect

Hubungan antar Variabel	Indirect Effect	Batas	Keterangan
Kepemimpinan terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja	0,074	0,08	Signifikan
Kepemimpinan terhadap OCB melalui Komitmen Organisasional	-0,039	0,08	Tidak Signifikan
Kepemimpinan terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional	0,109	0,08	Signifikan

Sumber: Data Primer (diolah)

PEMBAHASAN

Pimpinan yang memiliki visi yang jelas dan menarik, menunjukkan kepercayaan diri yang kuat, mampu mengkomunikasikan ide-ide yang cerdas dan dapat dipercaya bawahan dapat menumbuhkan motivasi perawat tetap. Karena adanya dorongan keterikatan kesesuaian antara tujuan individual dan tujuan organisasi yang terekam dalam visi ke depan yang dikomunikasikan oleh pimpinan, sehingga memunculkan kebanggaan pada diri perawat tetap sebagai bagian dari organisasi RSD Panembahan Senopati Bantul.

Seorang perawat tetap yang memiliki komitmen organisasional kuat berupa keinginan untuk melakukan sesuatu untuk keberhasilan organisasi serta untuk aktualisasi dirinya akan berupaya melakukan pekerjaan dan mencapai hasil di atas standar yang ditetapkan. Demikian halnya dengan kepuasan kerja perawat tetap, baik puas dalam segi kondisi kerja, kompensasi maupun interaksi lingkungan kerja akan meningkatkan motivasi mereka. Oleh karena mereka merasakan manfaat bekerja dalam suatu organisasi, ketika apa yang mereka harapkan sesuai dengan apa yang diperoleh, sehingga akan memberikan kontribusi yang melebihi peran dan tanggungjawabnya sebagai anggota organisasi.

Dalam hal ini, pemimpin mempunyai tugas untuk membantu perawat tetap dalam pencapaian tujuan mereka dan menyediakan petunjuk atau arahan serta dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan mereka tersebut seiring dengan tujuan organisasi, sehingga dalam bekerja mereka mampu memunculkan perilaku ekstra peran *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagaimana yang diharapkan.

Peran kepuasan kerja dan komitmen organisasional sangat besar pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) perawat tetap di RSD Panembahan Senopati Bantul. Hal ini

dapat dilihat pada hasil penelitian ini bahwa jika kepemimpinan dihubungkan secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui perantara kepuasan kerja dan komitmen organisasional, maka berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan penelitian ini ditemukan bahwa *indirect effects* tingkat kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui perantara kepuasan kerja dan komitmen organisasional lebih kuat pengaruhnya sebesar 0,109 dibandingkan dengan tingkat kepemimpinan *indirect effects* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui perantara kepuasan kerja sebesar 0,074 dan jika dibandingkan dengan *indirect effects* kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional sebesar -0,039. Namun demikian, *direct effects* kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh lebih kuat dengan koefisien path sebesar 0,509. Hal ini memberikan gambaran bahwa perawat tetap di RSD Panembahan Senopati Bantul yang memunculkan *organizational citizenship behavior* (OCB) paling baik pada tingkat kepemimpinan secara langsung dibandingkan dengan tingkat kepemimpinan secara tidak langsung, yaitu baik melalui perantara kepuasan kerja, komitmen organisasional, maupun jika melalui perantara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, maka dapat disampaikan kesimpulan sebagai berikut, berkurangnya peran kepemimpinan secara tidak langsung, tidak selalu mengakibatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) perawat tetap di RSD Panembahan Senopati Bantul akan menurun. Salah satu faktor terpenting dalam membentuk *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kepemimpinan dalam organisasi. Alasannya karena, ke-

pemimpinan mempunyai dampak langsung terhadap motivasi kerja. Dimana motivasi yang timbul tersebut sebenarnya merupakan dimensi dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional menjadi efek mediasi parsial yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

SARAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disampaikan saran sebagai berikut. 1) Meningkatkan kualitas kepemimpinan. Peningkatan kualitas kepemimpinan ini dapat dilakukan melalui pemilihan pimpinan yang berkarakteristik, (a) memiliki pengetahuan baik, (b) dapat mengarahkan bawahan untuk dapat bekerja secara baik

dan benar, (c) mampu berkomunikasi dua arah secara baik dengan bawahan, (d) memiliki rasa empati terhadap bawahan, (e) memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi kerja baik, dan (f) sanggup memberikan bantuan kepada bawahan ketika menghadapi kesulitan-kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan. 2) Meningkatkan komitmen organisasional pada perawat tetap peningkatan komitmen organisasional pada perawat tetap dapat dilakukan melalui: (a) perbaikan suasana hubungan antara perawat tetap dengan pihak manajemen, sehingga rasa memiliki yang ada dalam diri perawat tetap dapat meningkat, (b) peningkatan kesadaran perawat tetap akan pentingnya memiliki loyalitas yang tinggi kepada instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade, Damrin, (2005), *Organizational Citizenship Behavior pada Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia dengan Pendekatan Struktural Equation Modeling*, Tesis S2, Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto, Tidak dipublikasikan.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P., (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to be Organization", *Journal of Occupational Psychology*, No.63, pp. 1-18
- Alotaibi, A.G. (2001) "Antecedent of Organizational Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait". *Public Personnel Management*, Vol 30 No. 3, pp. 363-375.
- As'ad, M., (2004), *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- As'ad, M., (1995), *Psikologi Industri*, Edisi Revisi, AMP YKPN, Yogyakarta.
- Azwar, S. (2001), *Validitas dan Reliabilitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Bass, B., (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press.
- Begum, N., (2005), "The Relationship between Social Power and Organizational Citizenship Behavior: The Meditational Role of Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction in Context of Private Commercial Bank in Bangladesh", *Working Paper*, Independent University of Bangladesh.
- Ferdinand, Augusty, (2006), *Metodologi Penelitian Manajemen*, NP Undip, ISBN 978-704-254-5.
- George, J.M., (1996), *Group Affective Tone*. In West, M.A. (ed). *Handbook of Work Group Psychology*, Wiley, New York., Ny.,PP.77-94.
- Gonzales, J. V., and Garazo, T. G., (2006), "Structural Relationship between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 23-50.

- Griffith, J., (2003), "The Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, and School Performance", *Journal of Education Administration*, Vol. 42. No. 3, pp. 333-356.
- Lam, T., dan Zhang, H.Q., (2003), "Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hongkong Fast Food Industry", *International Journal of Contemporary Hospital Management*, MCB UP limited. pp.214-220.
- Luthans, F., (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Andi Offset, Yogyakarta.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff and M. Ahearne, (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 62 (July), pp. 87-98.
- Munandar, A. S., (2001), *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press, Jakarta.
- Morrison, E.W, (1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: The Importance of The Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1543-1567.
- Munene, J.C., (1995), "Not-on-seat": An Investigation of Some Correlates of Organizational Citizenship Behaviour in Nigeria", *Applied Psychology: An International Review*, 44, pp. 111-122.
- O'Reilly, C., & Chatman, J., (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71: pp. 492-499.
- Organ, D.W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Piccolo, R.F., and Colquitt, J.A., (2006), "Transformational Leadership and Job Behavior: The Mediating Role of Core Job Characteristics", *Academy of Management Journal*, Vol. 40. No. 2, pp. 327-340.
- Pillai, R. and Williams, E.A., (2003), "Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17. No. 2, pp. 144-159.
- Rafferty, A E and MA Griffin, (2004), "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", *The Leadership Quarterly*, 15(3), pp.329-354.
- Ridwan, (2002), *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Cet. 3, CV. Alfabeta, Bandung.
- Su-Yun Fu, (2000), *The Relationship Among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The Case of Expatriates*, Master Tesis URN: etd. 0201101-153856. [Email-M8645413@student.nsysu.edu.tw](mailto:M8645413@student.nsysu.edu.tw).
- Tang, P. and Ibrahim, A.H.S., (1998), "Antecedents of Organizational: Citizenship Behavior Revisited: public Personnel in The United States and in The Middle East", *Public Personnel Management*, Vol. 27. No. 4, pp. 529-550.
- Tiffin, J., (1958), *Industrial Psychology*, 4th. Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- William, L.J. and Hazer, J.T., (1986), "Antecedent and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Model: A Realyis Using Latent Vriabek Structural Equation Method", *Journal of Applied Psychology*. Vol.71.No.2.PP.219-231.
- Yulk, A.G. (2005) *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima, Indeks, Jakarta.