

**PENGARUH HUBUNGAN ATASAN - BAWAHAN,
KOHEсивITAS TIM DAN KONFLIK KELUARGA -
PEKERJAAN TERHADAP PENYIMPANGAN PERILAKU
ORGANISASIONAL DI POLRI DAN BASARNAS**

TESIS

DIAH SURYANINGTYAS
0606161262



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
APRIL 2009**

**PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH HUBUNGAN ATASAN - BAWAHAN,
KOHESIVITAS TIM DAN KONFLIK KELUARGA -
PEKERJAAN TERHADAP PENYIMPANGAN PERILAKU
ORGANISASIONAL DI POLRI DAN BASARNAS**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**DIAH SURYANINGTYAS
0606161262**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
APRIL 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : **Diah Suryaningtyas**

No. Mahasiswa : **0606161262**

Tanda Tangan :



Tanggal : **8 April 2009**

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Diah Suryaningtyas
Nomor Mahasiswa : 0606161262
Program : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Hubungan Atasan - Bawahan, Kohesivitas
Tim dan Konflik Keluarga - Pekerjaan Terhadap
Penyimpangan Perilaku Organisasional di Kepolisian
Negara Republik Indonesia dan Badan SAR Nasional

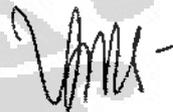
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

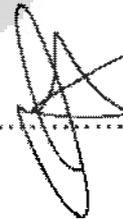
Pembimbing : Dr. Budi W. Soetjipto



Penguji : Dr. Yanki Hartijasti, MBA



Penguji : Jimmy Sadeli, MM



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 8 April 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Karya Akhir ini sebagai salah satu syarat kelulusan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.

Dalam penyusunan Karya Akhir ini banyak pihak yang ikut serta berperan dan memberikan dukungan kepada penulis untuk melakukan analisis, pengumpulan data sampai dengan penyusunan laporan hasil analisis dalam bentuk karya akhir ini. Ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis ucapkan antara lain kepada:

1. Dr. Rhenald Kasali, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia yang memberikan kesempatan penulis untuk menuntut ilmu di Perguruan Tinggi ternama ini.
2. Dr. Irwan Adi Ekaputra, selaku Sekretaris Program Bidang Akademik Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia yang memberikan bimbingan Akademis selama masa perkuliahan.
3. Dr. Budi W. Soetjipto, selaku dosen pembimbing yang dengan sabar memberikan arahan dan bimbingan serta masukan dan saran dalam penulisan karya akhir ini. Tanpa beliau, karya akhir ini tidak akan pernah ada.
4. Para penguji, Ibu Yanki dan Bapak Jimmy, terima kasih atas saran perbaikan dan arahan yang diberikan untuk perbaikan karya ini.
5. Benya dan Bune, orang tua yang selalu memberikan dorongan, doa serta masukan – masukan yang tidak saja sangat bermanfaat dalam penyusunan karya akhir ini, namun juga bagi kehidupan penulis secara keseluruhan.
6. Suami tercinta, Aries, yang dalam totalitas dukungannya kepada penulis, ikut serta dan terjun langsung mendampingi penulis selama masa

perkuliahan. Untuk pengertian dan dukungan serta cinta yang tiada habisnya diberikan, tak kurang dari cinta seumur hidup yang dapat penulis berikan kepadanya.

7. Sibas dan Mas Benny, kakak dan kakak ipar yang selalu memotivasi dan menjadi teman diskusi, yang sering kali menjadi terabaikan kunjungannya karena kesibukan penulis dalam perkuliahan dan pekerjaan.
8. Keluarga Besar F064: suami tercinta Aries yang punya berjuta – juta singkatan yang hanya dia sendiri dan Tuhan yang tahu artinya (Edo, 2009), Adis yang paling ‘chic’ dan gaul, Wendy sang *Corporate Secretary*, Dinda yang suka marah malu -malu (atau malu - malu marah?) kalau digodain, Iwan yang suka tidur di kelas tapi anehnya selalu bisa jawab pertanyaan, Andrew yang baik hati dan tidak pernah sombong, Tami ‘the decolsin and soy joy girl’ yang mobilnya sering penulis sangka jalan sendiri tanpa pengemudi, Arya yang kreatif dan inovatif serta penuh inisiatif, Ari yang selalu tanya komik Naruto dan ternyata penggemar sate padang Apotek Rini, Agung yang suka sembunyi - sembunyi, Bani yang harus - dengan - segera - dan - tanpa - menunda - lebih - lama - lagi - dihindari kalau mukanya sudah ditekuk kalau tak mau disembur dengan pernyataan ‘I don’t like your face!’, Kakanda Bayu Sut yang suka candid dan juga ‘soul mate’ karena seringnya kami diduga sedang kuliah privat berdua saja, Kakanda Yuzi sang dirjen merangkap majikan teladan, Bayu Mur yang sering pindah kelas dan ternyata suka sekali sama bunga, Bona yang paling muda dan yang paling sehat, Bonard yang kalau tidak paka celana jeans berarti hari itu dia cuti, Edo ketua kelas terkudeta yang tanpanya kelas tidak mungkin bisa berjalan lancar, Bro Budi ‘the party animal’ ketua kelas sejati yang sudah menemukan kunci hati, Seta yang super rajin sampai – sampai diduga tidak ada pekerjaan di kantor, Dino si Michael Porternya F-064 merangkap juragan minyak, Pak Didi petinggi Nokia pecinta Blackberry, Maya wakil ketua yang super galak, Emi yang paling pendiam dan diam – diam menjadi pelanggan pinjam pulpen waktu

ujian, Emir raja gombal yang pelawak tapi mengaku bukan, Bobby sang gitaris romantis, Profesor Calculus Ferry, Mario sesama penggemar berat science fiction dan fantasy, Pak Herry dan Rudy yang sempat join sebentar di F064, Bernard sang narcissist A.K.A. Mr. Ring - ring dan Dave yang logikanya tak terbantahkan teman sebangku selama setahun, serta Pak Dirman yang punya photographic memory dan daya analisis strategis yang luar biasa. Tanpa kalian semua, hilanglah warna dan keceriaan dari dunia ini.

9. Teman-teman kelas SD064 dan H064, teman berdiskusi dan menimba ilmu. Terima kasih atas kerja samanya selama setahun ini.
10. Seluruh pihak terkait pada instansi Polri dan Basarnas yang telah membantu penyusunan karya akhir ini dengan mengizinkan penulis mengambil data pada instansinya.
11. Pak Mislani, Mbak Mini, Pak Herman dan kawan-kawan di Adpen yang dengan setia selalu memberikan informasi-informasi penting dalam perkuliahan.
12. Bayu Sut (lagi), Era 'the insider trading', Rani yang selalu siap sedia dan mbak Yas yang tak pernah lelah memotivasi; teman seperjuangan dan seperguruan di padepokan bernama karya akhir. Akhirnya derita ini berakhir juga kawan.
13. Teman-teman di Bagian Pengembangan Pegawai Badan POM yang dengan setia, dan penulis yakin tanpa paksaan, memberikan dorongan semangat serta bantuan dalam penyelesaian tugas-tugas kantor selama penulis mengikuti kegiatan perkuliahan.
14. Seluruh dosen dan staf di lingkungan Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan pembelajaran dan ilmu kepada penulis selama masa kuliah.

15. Para petugas keamanan di lingkungan Magister Manajemen Universitas Indonesia yang selalu ramah dan siap memberikan bantuan selama penulis menggunakan fasilitas kampus.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa karya tulis ini penuh dengan kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, saran dan kritik bagi penyempurnaan karya akhir ini akan sangat penulis hargai.

Jakarta, April 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Diah Suryaningtyas
Nomor Mahasiswa : 0606161262
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Program : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya akhir saya yang berjudul:

Pengaruh Hubungan Atasan - Bawahan, Kohesivitas Tim dan Konflik Keluarga - Pekerjaan Terhadap Penyimpangan Perilaku Organisasional di Polri dan Basarnas

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan karya akhir saya tanpa meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal: 8 April 2009
Yang menyatakan,



(Diah Suryaningtyas)

ABSTRAK

Nama : Diah Suryaningtyas
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Hubungan Atasan - Bawahan, Kohesivitas Tim dan Konflik Keluarga - Pekerjaan Terhadap Penyimpangan Perilaku Organisasional di Polri dan Basarnas

Penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah ada pengaruh antara penyimpangan perilaku organisasi dengan interaksi yang dilakukan karyawan, yaitu: interaksi karyawan dengan pimpinannya, interaksi karyawan dengan rekan sekerjanya yang diukur melalui kekompakan dan kohesivitas tim, serta apakah ada pengaruh dari konflik keluarga dengan pekerjaan terhadap timbulnya penyimpangan perilaku organisasi di dua Instansi Pemerintah, yaitu Kepolisian Negara RI (Polri) dan Badan Search and Rescue Nasional (Basarnas) sebagai organisasi yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Hasil analisis menunjukkan tidak ada pengaruh dari hubungan atasan – bawahan terhadap penyimpangan perilaku organisasi. Analisis juga menunjukkan adanya korelasi negatif antara kohesivitas tim terhadap penyimpangan perilaku organisasi. Sedangkan konflik keluarga – pekerjaan berkorelasi positif terhadap penyimpangan perilaku organisasi. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa untuk organisasi yang berbeda, penyimpangan perilaku organisasi yang terjadi dapat dipengaruhi oleh hal yang berbeda pula.

Kata kunci: hubungan atasan – bawahan, kohesivitas tim, konflik keluarga – pekerjaan, penyimpangan perilaku organisasional, Polri, Basarnas.

ABSTRACT

Name : Diah Suryaningtyas
Program : Human Resource Management
Title : Influence of Leader – Member Exchange, Team Cohesiveness and Family – Work Conflict to Organizational Misbehavior in Indonesia National Police and National Search and Rescue Agency

This study is intended to see the influence of factors in employee interactions: interactions with leaders, measured by the leader – member exchange (LMX); interactions between employee, measured by team cohesiveness (TC); and interaction in the family, measured by family – work conflict (FWC) to organizational misbehavior (OMB), in two governmental organization: Indonesian National Police and National Search and Rescue Agency as they has public service orientation. The result shows that there is no influence between the leaders – member exchange to organizational misbehavior. Analysis also shows negative correlation between team cohesiveness with organizational misbehavior in National Search and Rescue Agency but shows otherwise in Indonesia National Police. There is also influence from family – work conflict to organizational misbehavior, and the correlation value is positive. Analysis also shows that for different organization, there might be different variables that influence organizational misbehavior.

Keywords: leader – member exchange (LMX), team cohesiveness (TC), family work conflict (FWC), organizational misbehavior (OMB), Indonesian National Police, National Search and Rescue Agency.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Batasan Penelitian	8
1.6 Model Operasional Penelitian	9
1.7 Sistematika Penulisan	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Perilaku Organisasional	11
2.2 Penyimpangan Perilaku Organisasional	12
2.2.1. <i>Self</i> – OMB	13
2.2.2. <i>Organization</i> – OMB	14
2.2.3. <i>Destructive</i> – OMB	15
2.3 Hubungan Atasan – Bawahan	22
2.4 Kohesivitas Tim	24
2.5 Konflik Keluarga dan Pekerjaan	25
2.6 Penelitian Terkait Variabel yang Diteliti	28
BAB 3 TINJAUAN ORGANISASI	30
3.1 POLRI	30
3.2 BASARNAS	32
BAB 4 METODE PENELITIAN	34
4.1 Model Statistik Penelitian dan Definisi Operasional	34
4.2 Metode Penelitian	36
4.3 Pengumpulan Data	38
4.4 Alat Pengukuran	39
4.4.1. Kuesioner Data Responden	39
4.4.2. Kuesioner <i>Leader – Member Exchange (LMX)</i>	40
4.4.3. Kuesioner <i>Team Cohesiveness (TC)</i>	40
4.4.4. Kuesioner <i>Family – Work Conflict</i>	40
4.4.5. Kuesioner <i>Organizational Misbehaviour (OMB)</i>	41

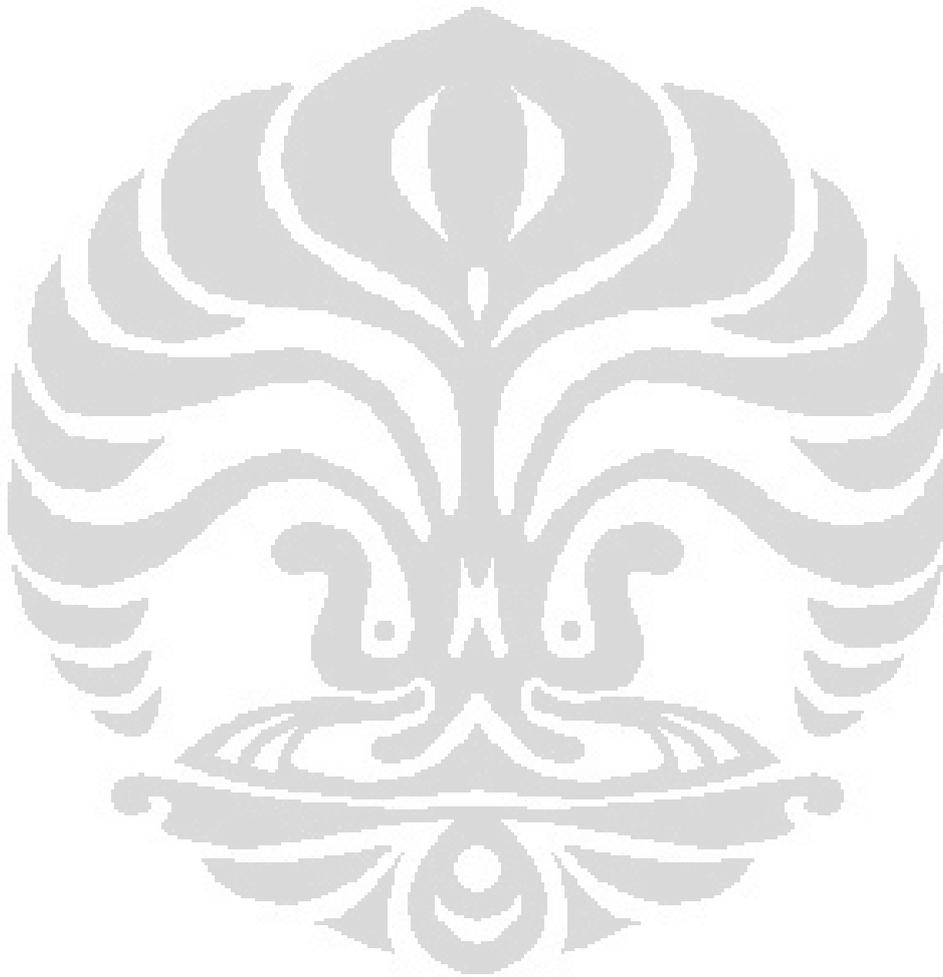
4.5	Data Deskriptif Hasil Pengumpulan	41
4.6	Variabel Uji	48
4.7	Validitas dan Reliabilitas Pengujian	48
4.8	Metode Analisis Data	51
BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN		53
5.1	Pengolahan dan Analisis Data	53
5.1.1	Polri	53
5.1.2	Basarnas	62
5.2	Pembahasan	71
5.2.1	Polri	71
5.2.2	Basarnas	75
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN		79
6.1	Kesimpulan	79
6.2	Keterbatasan Penelitian	80
6.3	Saran	80
6.3.1	Polri	80
6.3.2	Basarnas	82
DAFTAR LITERATUR		84

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Contoh – contoh Penyimpangan Perilaku Organisasional	18
Tabel 2.2 Istilah berkaitan dengan Penyimpangan Perilaku Organisasional	20
Tabel 4.1 Statistik - Data Responden Polri dan Basarnas	41
Tabel 4.2 Tabulasi Usia – Data Responden Polri	42
Tabel 4.3 Tabulasi Usia – Data Responden Basarnas	43
Tabel 4.4 Tabulasi Pendidikan – Data Responden Polri	43
Tabel 4.5 Tabulasi Pendidikan – Data Responden Basarnas	43
Tabel 4.6 Tabulasi Masa Kerja – Data Responden Polri	44
Tabel 4.7 Tabulasi Masa Kerja – Data Responden Basarnas	45
Tabel 4.8 Tabulasi Status Pernikahan – Data Responden Polri	45
Tabel 4.9 Tabulasi Status Pernikahan – Data Responden Basarnas	46
Tabel 4.10 Tabulasi Jumlah Tanggungan – Data Responden Polri	46
Tabel 4.11 Tabulasi Jumlah Tanggungan – Data Responden Basarnas	46
Tabel 4.12 Tabulasi Pangkat – Data Responden Polri	47
Tabel 4.13 Tabulasi Peran – Data Responden Basarnas	48
Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas	50
Tabel 5.1 Tabel <i>Mean Score</i> per Pernyataan – Data Polri	53
Tabel 5.2 Hasil Regresi Variabel Bebas Bersama – Sama Terhadap Variabel Terikat (Model Summary & Anova) – Sampel Polri ...	60
Tabel 5.3 Hasil Regresi Variabel Bebas Bersama – Sama Terhadap Variabel Terikat (Koefisien) – Sampel Polri	61
Tabel 5.4 Korelasi LMX, TC, FWC dengan OMB – Sampel Polri	61
Tabel 5.5 Tabel <i>Mean Score</i> per Pernyataan – Data Basarnas	63
Tabel 5.6 Hasil Regresi Variabel Bebas Bersama – Sama Terhadap Variabel Terikat (Model Summary & Anova) – Sampel Basarnas	68
Tabel 5.7 Hasil Regresi Variabel Bebas Bersama – Sama Terhadap Variabel Terikat (Koefisien) – Sampel Basarnas	69
Tabel 5.8 Korelasi LMX, TC, FWC dengan OMB – Sampel Basarnas	69
Tabel 5.9 Mean Score Rata-rata per Variabel	70
Tabel 5.10 Korelasi antara LMX, TC dan FWC dengan OMB di Polri dan Basarnas	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Penyimpangan Perilaku Organisasional	17
Gambar 4.1	Model Statistik Penelitian	34



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Data Responden Polri	L-1
Lampiran 2. Kuesioner Data Responden Basarnas	L-2
Lampiran 3. Kuesioner <i>Leader – Member Exchange</i> (LMX)	L-3
Lampiran 4. Kuesioner <i>Team Cohesiveness</i> (TC)	L-4
Lampiran 5. Kuesioner <i>Family – Work Conflict</i> (FWC)	L-5
Lampiran 6. Kuesioner <i>Organizational Misbehaviour</i> (OMB)	L-7
Lampiran 7. Hasil Uji Validitas – Kuesioner Polri	L-9
Lampiran 8. Hasil Uji Validitas – Kuesioner Basarnas	L-10
Lampiran 9. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel OMB – Polri	L-11
Lampiran 10. Hitung Cronbach Alpha Variabel OMB dan Dimensinya – Polri	L-19
Lampiran 11. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel LMX – Polri	L-24
Lampiran 12. Hitung Cronbach Alpha Variabel LMX – Polri	L-26
Lampiran 13. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel TC – Polri	L-27
Lampiran 14. Hitung Cronbach Alpha Variabel TC – Polri	L-29
Lampiran 15. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel FWC – Polri	L-30
Lampiran 16. Hitung Cronbach Alpha Variabel FWC – Polri	L-32
Lampiran 17. Penghitungan Pengolahan Data – Polri	L-34
Lampiran 18. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel OMB – Basarnas ...	L-36
Lampiran 19. Hitung Cronbach Alpha Variabel OMB dan Dimensinya – Basarnas	L-41
Lampiran 20. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel LMX – Basarnas ...	L-45
Lampiran 21. Hitung Cronbach Alpha Variabel LMX – Basarnas	L-47
Lampiran 22. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel TC – Basarnas	L-48
Lampiran 23. Hitung Cronbach Alpha Variabel TC – Basarnas	L-49
Lampiran 24. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel FWC – Basarnas ...	L-50
Lampiran 25. Hitung Cronbach Alpha Variabel FWC – Basarnas	L-52
Lampiran 26. Penghitungan Pengolahan Data – Basarnas	L-53

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Studi mengenai perilaku organisasional didasarkan pada pentingnya bagi kita semua untuk memahami apa yang terjadi pada orang-orang dalam organisasi, dan apa penyebab perilaku mereka. Ilmu-ilmu keperilakuan masih dalam tahap pengembangan dan ilmu perilaku organisasional sendiri, sebagaimana ilmu – ilmu yang lain, didirikan pada sudut pandang yang tidak disepakati, kontroversial, dan bersifat alternatif (Tyson & Jackson, 1992). Padahal, perilaku organisasional dalam manajemen modern sekarang dan yang akan datang menjadi sangat penting untuk memenangkan kompetisi baik lokal, nasional, dan global. Organisasi bisnis akan menghadapi persaingan yang semakin keras karena perkembangan teknologi yang sedemikian cepatnya, sehingga melalui inteligen bisnis suatu inovasi produk ataupun jasa akan dengan cepat dapat diimitasi. Dengan demikian, membangun nilai untuk memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif akan menjadi hal yang sulit dilakukan.

Demikian juga organisasi pemerintah, saat ini juga semakin dituntut untuk mampu mengendalikan dan mengatur seluruh pihak yang ada di tengah aliran informasi, teknologi, pengetahuan dan manusia yang begitu cepatnya menembus lintas batas negara supaya dapat melaksanakan penyelenggaraan negara dengan baik. Oleh karena semua organisasi dapat memanfaatkan informasi, teknologi dan pengetahuan dengan cara yang sama atau bahkan dengan lebih baik dari organisasi lainnya, maka yang menjadi kunci keberhasilan dari suatu organisasi adalah sumber daya manusia yang berada dalam organisasi itu sendiri melalui perilaku yang lebih unggul dari organisasi atau perusahaan lain. Dengan kata lain, pendekatan perilaku organisasional dan diferensiasi perilaku guna memenangkan bisnis menjadi lebih diutamakan (Bacon & Pugh, 2003).

Dalam perkembangannya, disadari bahwa perilaku manusia di tempat kerja ternyata sangat kompleks dan bervariasi dan dipengaruhi oleh banyak sekali faktor baik internal maupun eksternal, yang seringkali bermuara pada timbulnya penyimpangan perilaku organisasional. Penyimpangan tersebut timbul dalam berbagai macam cara dan manifestasi, serta terkait juga dengan bagaimana nilai atau budaya tertentu didefinisikan dalam suatu organisasi.

Namun apapun bentuknya, penyimpangan perilaku dalam organisasi disadari menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, baik finansial maupun non-finansial. Telah banyak bukti yang menunjukkan terjadinya penyimpangan perilaku organisasional seperti sabotase proses bisnis, pencurian properti organisasi, pelecehan terhadap karyawan, kecurangan kepada dan oleh pemerintah, penipuan terhadap pelanggan, korupsi, penyalahgunaan fasilitas kantor, dan lain sebagainya.

Dua Instansi Pemerintah, yaitu Kepolisian Negara RI (POLRI) dan Badan *Search and Rescue* Nasional (Basarnas), memiliki karakteristik sebagai organisasi yang berorientasi pada pelayanan masyarakat yang cukup sering kita dengar dan lihat mengalami penyimpangan perilaku organisasional. Tanpa bermaksud untuk mendiskreditkan organisasi tersebut, seringkali kita dengar dan ketahui penyimpangan perilaku individu yang tentu saja membawa kesan yang kurang baik kepada induk organisasinya atau bahkan penyimpangan perilaku yang dilakukan oleh organisasinya.

Tugas dan tanggung jawab POLRI sebagai pengemban fungsi keamanan dalam negeri dan pengemban fungsi pemberi rasa aman kepada Negara, masyarakat serta harta benda dari tindakan kriminalitas dan bencana alam seringkali kurang dirasakan oleh masyarakat. Kesan yang ditimbulkan adalah kesan yang lebih kuat dari tindakan negatif oknum organisasi seperti pemerasan, tindak kekerasan, penganiayaan, penipuan, dan lain sebagainya. Bahkan dalam laporan tahunan yang dikeluarkan oleh Ombudsman Republik Indonesia tahun 2008, Polri menduduki peringkat teratas organisasi pemerintah yang paling dikeluhkan oleh masyarakat

(Laptah Ombudsman RI, 2008). Permasalahan yang dilaporkan meliputi tindakan sewenang-wenang (18,99%), tidak menangani (12,93%), bertindak tidak adil (11,72%), penyimpangan prosedur (11,52%), permintaan imbalan uang atau korupsi (7,27%), tidak kompeten (6,06%), melalaikan kewajiban (5,86%), bertindak tidak layak (4,44%), dan penyalahgunaan wewenang (2,42%). Permasalahan lainnya mengenai keberpihakan nyata, persekongkolan, dan lain sebagainya masing – masing di bawah 2% (total 18,79%).

Tugas dan tanggung jawab Basarnas untuk mengupayakan penyelamatan jiwa manusia dan harta benda semaksimal mungkin pada setiap musibah, dengan tenggat waktu yang singkat / cepat melalui operasi SAR yang tepat sasaran juga seringkali tidak tercapai karena keterlambatan penanganan. Di tengah terjadinya musibah, publik membutuhkan dan mengharapkan adanya sosok ‘penyelamat’ yang dapat diandalkan: cepat mencapai lokasi musibah, mampu menangani keadaan dan memberikan pertolongan secara efektif, profesional dan manusiawi serta proaktif dalam memberikan informasi yang diperlukan publik.

Dalam penyelesaian tugasnya, Tim *Rescue* dituntut untuk memberikan bantuan dan penanganan secara cepat, tepat dan terpadu (<http://basarnas.go.id>, 2009) sehingga timbulnya keterlambatan dan ketidaksiapan penanganan suatu musibah atau bencana merupakan penyimpangan dari norma dan nilai yang dijunjung organisasi. Keterlambatan penanganan musibah pada hakekatnya memperkecil peluang korban musibah untuk selamat. Berdasarkan laporan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang 2005 – 2025 Departemen Perhubungan, korban meninggal dan hilang dari musibah pelayaran dan penerbangan saja meningkat dari 14,32% selama periode 1995 – 1999 menjadi 26,54% per periode 2000 – 2004, belum dihitung dari musibah dan bencana lain. Keterlambatan penanganan disinyalir sebagai akibat dari faktor instrumental seperti sarana dan prasarana serta faktor *human error* yang berupa pemangkiran serta kesengajaan (RPJP 2005-2025 Dephub, 2005).

Penyimpangan perilaku organisasional seperti yang terlihat dalam Polri dan Basarnas ini secara umum berdasarkan targetnya dapat dimaksudkan untuk memberi keuntungan bagi diri sendiri, bagi organisasi, dan yang memang dimaksudkan untuk menimbulkan kerusakan dan kerugian. Secara umum, penyimpangan perilaku yang berdampak bagi diri sendiri dipicu oleh pertimbangan keinginan pribadi (*Self - OMB*). Penyimpangan perilaku yang berdampak bagi organisasi disebabkan sebagian justru karena rasa kesetiaan yang kuat terhadap organisasi (*Organization - OMB*), sedangkan penyimpangan perilaku yang terakhir dapat disebabkan oleh kombinasi dari berbagai macam hal (Vardi & Wiener, 1996).

Ketiga bentuk penyimpangan perilaku tersebut dapat dikatakan memiliki dua garis besar kausalnya, yaitu normatif dan instrumental (Vardi & Wiener, 1996). Faktor normatif berhubungan dengan internalisasi keyakinan dan norma pada seseorang, sedangkan faktor instrumental lebih berkaitan dengan minat pribadi seseorang. Lebih lanjut, pada tahun 2004 Vardi dan Weitz menunjuk empat hal sebagai penyebab penyimpangan perilaku organisasional: individu, pekerjaan, kelompok, dan organisasi.

Hal yang sama juga diajukan oleh Robbins dan Judge pada tahun 1998. Mereka menyimpulkan bahwa ada tiga faktor penentu perilaku manusia dalam organisasi: individu, kelompok, dan struktur. Ketika seorang individu memasuki suatu organisasi, ia telah membawa suatu karakteristik tertentu yang akan mempengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Karakteristik yang paling jelas adalah karakteristik yang berkaitan dengan biografi, yaitu karakter pribadi, kerangka emosional bawaan, nilai dan sikap, serta level kemampuan dasar. Selanjutnya perilaku individu dalam kelompok berbeda dengan ketika mereka sendirian.

Kemudian jika seorang individu dengan karakter bawaan tersebut memasuki suatu organisasi, perilaku yang ditunjukkan akan semakin kompleks karena penambahan struktur formal dalam konteks individu akan mempengaruhi persepsi yang diterima dan akan mempengaruhi

perilakunya. Perilaku yang ditunjukkan oleh individu tersebut juga dipengaruhi dari individu lain dalam organisasi, dan pengaruh yang terbesar berasal dari kelompok tempat individu tersebut terlibat dengan intensitas lebih tinggi dibandingkan dengan individu lain diluar kelompoknya.

Perilaku – perilaku individu selanjutnya memberikan pengaruh kepada perilaku organisasi karena perilaku organisasional itu sendiri terkait erat dengan apa yang dilakukan individu dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku itu kemudian mempengaruhi kinerja perusahaan (Robbins dan Judge, 1998; Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2007). Pengaruh yang dimiliki oleh baik individu, kelompok maupun struktur terhadap perilaku dalam organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Perilaku organisasi yang dijabarkan oleh Robbins dan Judge (1998) berhubungan erat dengan situasi – situasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku organisasional dan/atau penyimpangan perilaku organisasional terkait dengan bagaimana karyawan tersebut berinteraksi dengan lingkungannya, baik interaksi dengan atasannya, dengan rekan sekerjanya, ataupun dalam keluarganya.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang secara terpisah dilakukan oleh Hochwarter (2005) dan Karmana (2005) yang menilai pengaruh hubungan atasan – bawahan dengan munculnya *job tension* yang lebih lanjut dapat berpengaruh terhadap seseorang dalam menunjukkan perilaku organisasional. Dyaram & Kamalanabhan (2005) mengukur kekompakan atau kohesivitas tim dalam kaitanya dengan kinerja yang ditunjukkan dengan hubungan positif antara kohesivitas dengan kinerja, senada dengan Golembiewski (1961) yang menyatakan adanya implikasi manajerial tentang perilaku organisasi akibat perilaku kelompok yang diukur dengan kohesivitas kelompok, serta Hammer, Bauer & Grandey (2003) meneliti pengaruh interaksi karyawan dengan keluarga dengan mengukur pengaruh konflik keluarga – pekerjaan dan konflik pekerjaan – keluarga terhadap timbulnya penyimpangan perilaku kerja yang merupakan bentuk lain dari penyimpangan perilaku organisasional.

Dari model yang diajukan Vardi dan Weitz (2004) mengenai penyebab timbulnya penyimpangan organisasional yaitu pekerjaan, organisasi dan kelompok, ingin dilihat pengaruhnya secara bersama – sama terhadap penyimpangan perilaku organisasional. Hal inilah yang kemudian mendorong dilaksanakannya penelitian ini, yaitu untuk melihat adanya hubungan dan keterkaitan antara penyimpangan perilaku organisasional dengan interaksi yang dilakukan karyawan, yaitu: interaksi karyawan dengan pimpinannya yang diukur melalui kualitas hubungan atasan – bawahan, interaksi karyawan dengan rekan sekerjanya yang diukur melalui kekompakan dan kohesivitas tim, serta apakah ada pengaruh dari konflik keluarga dengan pekerjaan secara keseluruhan atau secara bersama – sama terhadap timbulnya penyimpangan perilaku organisasional.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan di dua Instansi Pemerintah, yaitu Kepolisian Negara RI (POLRI) dan Badan *Search and Rescue* Nasional (BASARNAS), dan berdasarkan paparan latar belakang masalah dalam penelitian ini. Sebagai bagian dari aparatur negara pelayan masyarakat, seluruh anggota POLRI dan Basarnas berkewajiban menjunjung tinggi nilai-nilai dasar budaya kerja yang telah ditetapkan oleh pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, yang diantaranya menekankan komitmen, tanggung jawab, keikhlasan dan kejujuran, integritas, dedikasi dan loyalitas, keteraturan kerja serta dinamika kelompok kerja.

Setiap organisasi pemerintah bertanggung jawab untuk berusaha mengembangkan suatu perilaku organisasional yang mencerminkan kejujuran dan etika serta nilai dasar budaya kerja aparatur negara. Oleh karena itu, jika terjadi suatu penyimpangan perilaku organisasional maka yang dapat diduga sebagai penyebab timbulnya penyimpangan perilaku organisasional yang ada bukan hanya dari faktor personal (karakter individu) saja, namun juga dapat disebabkan oleh organisasi melalui

prosedur, sistem dan mekanisme yang ada dalam organisasi tersebut dan oleh kelompok yang ada dalam organisasi (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2007; Vardi & Weitz, 2004).

Dalam penelitian ini ingin dilihat adanya hubungan dan keterkaitan antara interaksi sehari-hari yang dilakukan oleh karyawan yang didasarkan pada tiga faktor penentu perilaku manusia dalam organisasi tersebut, yaitu: interaksi karyawan dengan pimpinannya sebagai bagian dari adanya struktur dalam suatu organisasi (Hochwarter, 2005; Karmana, 2005), interaksi karyawan dengan rekan sekerja atau kelompoknya yang diukur melalui kekompakan atau kohesivitas tim (Golembiewski, 1961; Dyaram, 2005), serta interaksi karyawan dengan keluarga yang diukur dengan adanya konflik keluarga dengan pekerjaan (Hammer, 2003; Pratt, 2003; Azura, 2006), terhadap timbulnya penyimpangan perilaku organisasional.

Secara rinci dalam penelitian ingin dilihat:

- Apakah ada pengaruh hubungan–atasan–bawahan, kohesivitas tim dan konflik keluarga–pekerjaan terhadap penyimpangan perilaku organisasional di Polri?
- Apakah ada pengaruh hubungan–atasan–bawahan, kohesivitas tim dan konflik keluarga–pekerjaan terhadap penyimpangan perilaku organisasional di Basarnas?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan atau keterkaitan antara interaksi karyawan dengan atasan, interaksi karyawan dengan rekan sekerja dan interaksi karyawan dalam keluarga dengan terjadinya penyimpangan perilaku organisasional dalam dua organisasi pemerintah yakni Polri dan Basarnas.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak, yakni:

1. Bagi penulis : diharapkan dapat memberikan gambaran sedekat mungkin dengan kenyataan, tentang faktor kausal penyimpangan perilaku organisasional yang terjadi di organisasi / institusi pemerintah, serta menambah wawasan yang lebih luas dari penerapan ilmu-ilmu yang sudah diperoleh dalam perkuliahan.
2. Bagi perusahaan / organisasi : diharapkan dapat memberikan gambaran dan sebagai bahan pertimbangan dalam memutuskan langkah yang akan diambil agar organisasi dapat mencegah dan meminimalisir penyimpangan perilaku organisasional untuk tetap mempunyai citra yang positif dan dapat dipercaya dalam tugasnya sebagai pelayan masyarakat.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan hanya di instansi Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Badan *Search and Rescue* Nasional yang untuk selanjutnya disebut POLRI dan Basarnas. Mengingat banyaknya *grading* dan divisi yang ada di organisasi tersebut, penulis hanya mengambil responden berupa jajaran pimpinan POLRI khususnya Kasatwil serta Tim *Rescuer* Basarnas.

Pemilihan *Rescuer* sebagai responden dalam Basarnas didasarkan atas dasar pemikiran bahwa inti organisasi (*core business*) dari Basarnas adalah penyelamatan baik jiwa maupun materiil, dalam hal ini ujung tombaknya adalah para *Rescuer*, dengan tidak mengesampingkan peran para struktural dan pendukung lainnya.

Pemilihan responden dalam Polri juga didasarkan atas tingginya peran kepemimpinan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sehari – hari dan dalam kelangsungan organisasi secara keseluruhan, sehingga dapat dikatakan bahwa peran pimpinan adalah yang memiliki pengaruh yang signifikan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Polri. Segala bentuk tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi Polri jika tanpa otorisasi atau perintah dari pimpinan dan / atau bertentangan dengan perintah yang

diberikan, dapat dipandang sebagai bentuk pembangkangan (*desersi*) yang memiliki konsekuensi yang cukup berat.

Penelitian ini ingin melihat adanya hubungan atau keterkaitan antara hubungan karyawan dengan pemimpinnya (*Leader - Member Exchange*), kohesivitas kelompok atau tim (*Team Cohesiveness*), dan konflik keluarga dengan pekerjaan (*Family - Work Conflict*) terhadap timbulnya penyimpangan perilaku organisasional atau *Organizational Misbehaviour* (OMB) di Polri dan Basarnas.

1.6. Model Operasional Penelitian

Secara operasional, penelitian ini melalui tahapan: (1) studi pendahuluan dengan penelusuran literatur; (2) tahap penyusunan model survei dan penentuan alat ukur; (3) pengambilan data melalui kunjungan ke instansi; (4) tahap pengolahan data; (5) tahap analisis masalah dengan teori yang ada, penyajian hasil, pembahasan, kesimpulan dan saran; dan (6) tahap penulisan.

1.7. Sistematika Penulisan

Tahap penulisan dibagi dalam 6 kerangka dasar, yakni :

Bab 1 Pendahuluan, dalam bab ini dikemukakan apa yang menjadi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan model operasional penelitian.

Bab 2 Tinjauan Pustaka, dalam bab ini akan diuraikan mengenai landasan teori dan konsep yang akan digunakan untuk menganalisis organisasi dan hasil penelitian / data yang akan diambil.

Bab 3 Tinjauan Organisasi, berisi uraian singkat profil perusahaan, strategi perusahaan, lingkungan internal dan eksternal instansi sehingga dapat diketahui posisi instansi saat ini..

Bab 4 Metode Penelitian, berisi uraian mengenai hasil penelitian serta penghitungan statistik terhadap hasil penelitian.

Bab 5 Analisis Hasil dan Pembahasan, uraian dalam bab ini adalah analisis dan pembahasan terhadap hasil penelitian berupa hasil deskriptif

guna menjawab permasalahan dari penelitian dan gambaran umum hubungan antara variabel.

Bab 6 Kesimpulan dan Saran, di bab ini menyarikan pembahasan di atas dan menguraikan proses akhir berupa kesimpulan akhir yang berusaha menjawab masalah penelitian berdasarkan pemahaman terhadap teori-teori pendukung dan hasil penghitungan statistik. Saran akan diberikan sebagai masukan teoritis untuk penelitian selanjutnya dan jika memungkinkan merupakan masukan untuk melaksanakan pengelolaan karyawan yang lebih baik lagi bagi instansi.



BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perilaku Organisasional

Sebelumnya, dari tahun 1900 hingga 1930, konsep manajemen yang mendominasi pemikiran masyarakat adalah konsep manajemen Taylor yang berfokus pada memaksimalkan output pekerja. Konsep tersebut tidak memperhatikan karyawan dan sangat menekankan pentingnya output dan efisiensi. Fokus konsep ini kemudian menimbulkan pemberontakan serikat pekerja. Penelitian dan pemikiran yang berkembang kemudian, terutama penelitian Hawthorne, menunjukkan bahwa karyawan atau pekerja dalam suatu organisasi ternyata lebih kompleks dari gambaran yang diberikan oleh teori ekonomi yang berkembang saat itu. Sejak saat itu dan hingga saat ini terjadi perubahan cara pandang manajemen terhadap para pekerja.

Pada umumnya, perilaku manusia diyakini tidak bersifat acak. Perilaku manusia memiliki tujuan akhir (Robbins & Judge, 1998). Walaupun ada perbedaan diantara manusia yang menyebabkan dalam situasi yang sama tidak dilakukan tindakan yang persis sama, namun tetap ada konsistensi mendasar yang memungkinkan adanya prediksi, bahkan yang bersifat lintas budaya sekalipun. Keyakinan bahwa perilaku tidaklah bersifat acak membuat penyingkapan fakta dan hubungan dalam perilaku dapat dilaksanakan menggunakan pendekatan yang bersifat sistematis melalui prediksi – prediksi.

Namun demikian, karena kompleksitas manusia dalam berperilaku dan mengambil tindakan, konsep-konsep yang dikembangkan dalam studi sistematis yang bertujuan untuk melihat hubungan-hubungan antara penyebab dan pengaruh perilaku manusia harus menggambarkan kondisi yang sifatnya situasional (Tyson & Jackson, 1992).

Manusia membuat sistem sosial yang bersifat internal. Mereka bisa merupakan kumpulan orang-orang atau kelompok-kelompok, baik

kelompok besar maupun kecil, baik formal maupun informal. Kelompok-kelompok yang dinamis dapat membentuk organisasi, berubah, dan bubar. Karena manusia itu merupakan makhluk hidup yang berpikir dan berperasaan yang bekerja dalam organisasi untuk mencapai target tertentu, keberadaan organisasi itu dimaksudkan untuk melayani manusia dan bukan sebaliknya, manusia yang melayani organisasi (Muchlas, 2005)

Perilaku organisasional itu sendiri didefinisikan sebagai bidang ilmu yang mempelajari dan mengaplikasikan pengetahuan tentang bagaimana manusia berperilaku atau bertindak dalam organisasi (Davis & Newstrom, 1989). Perilaku organisasional juga didefinisikan sebagai bidang ilmu yang menyelidiki dampak dari pengaruh individu, kelompok dan struktur dalam organisasi terhadap perilaku orang-orang yang terlibat didalamnya, yang bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins, 1993).

Studi mengenai perilaku organisasional didasarkan pada pentingnya untuk memahami apa yang terjadi pada manusia dalam organisasi, dan bagaimana perilaku serta tindakan manusia tersebut dapat mempengaruhi penampilan organisasi. Beberapa teori kemudian diungkapkan untuk memperkirakan faktor penentu perilaku manusia dalam organisasi, salah satunya adalah sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge (1998) yaitu bahwa perilaku manusia dalam organisasi ditentukan oleh tiga faktor penentu yaitu: struktur, kelompok, dan individu. Selanjutnya, pengetahuan yang diperoleh tentang pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku diterapkan untuk membuat organisasi bekerja secara lebih efektif.

2.2. Penyimpangan Perilaku Organisasional

Pada tahun 2004, Vardi dan Weitz mengembangkan sebuah kerangka kerja atas penyimpangan perilaku organisasional yang dengan mempertimbangkan intensi dan manifestasi penyimpangannya dapat dibedakan menjadi penyimpangan dalam tingkat individual, interpersonal dan organisasional. Sebelumnya, pada tahun 1996 Vardi dan Wiener telah

mengemukakan bahwa terdapat tiga tipe yang berbeda dalam penyimpangan perilaku organisasional sebagai berikut:

2.2.1. *Self-OMB* (Penyimpangan Perilaku Organisasional Tipe S)

Tipe yang pertama dari penyimpangan perilaku dalam organisasi adalah penyimpangan perilaku intrapersonal (*Self-OMB*). Penyimpangan perilaku intrapersonal merupakan suatu penyimpangan perilaku yang cenderung menguntungkan diri sendiri dan dimotivasi oleh pertimbangan minat pribadi. Kekuatan yang mendasarinya dikategorikan sebagai suatu kekuatan instrumental, yaitu kekuatan yang mewakili minat dan keyakinan pribadi individu.

Penyimpangan ini dapat terjadi karena pengawasan di dalam organisasi sangat lemah, sehingga dapat menjadi celah bagi siapa saja untuk melakukan penyimpangan. Pengawasan ini bukan saja terhadap pegawai pada tingkat pelaksana, tetapi juga pada tingkat manajerial. Apabila pengawasan dari system, atau bahkan dari atasan langsungnya lemah, maka akan terbuka kesempatan untuk melakukan penyimpangan.

Penyimpangan intrapersonal ini juga dapat terjadi karena pendelegasian tugas dan tanggung jawab yang tidak jelas, sehingga bisa menyebabkan penyalahgunaan wewenang dalam jabatan, adanya tumpang tindih (*overlap*) dalam pekerjaan dan sebaliknya, ada pekerjaan yang terbengkalai karena tidak ada yang mengerjakan.

Berdasarkan target internal atau sasaran penyimpangan ini dapat dikategorikan lagi menjadi: 1) Pekerjaan itu sendiri, misalnya pendistorsian data; 2) Properti organisasi termasuk sumber daya, simbol dan peraturan, misalnya pencurian dan penjualan rahasia perusahaan; 3) Anggota lain dalam organisasi, misalnya pelecehan atau kekerasan dan gangguan terhadap rekan kerja. Pengecualian lain terhadap kategori diatas adalah perilaku individu yang tampaknya menguntungkan organisasi, misalnya

penagihan berlebihan terhadap pelanggan, namun pada akhirnya menguntungkan diri sendiri, misalnya bonus besar atau promosi.

2.2.2. Organization-OMB (Penyimpangan Perilaku Organisasional Tipe O)

Tipe penyimpangan yang kedua adalah penyimpangan perilaku organisasional yang cenderung menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Vardi & Wiener (1996), apabila dilihat dari sudut pandang prosesnya, maka penyimpangan tipe ini dilakukan karena identifikasi yang kuat serta kesetiaan terhadap organisasi dan didasarkan pada suatu kekuatan normative (*normative power*), yang merujuk kepada ekspektasi seseorang mengenai bagaimana dia harus berperilaku.

Pada tingkat organisasi, faktor-faktor yang berperan atas terjadinya penyimpangan perilaku adalah budaya organisasi serta kepaduan (*cohesiveness*) antara sistem yang satu dengan sistem yang lainnya di dalam organisasi. Sistem tersebut bukan hanya sistem pengawasan, tetapi juga sistem lain yang mendorong terjadinya penyimpangan perilaku.

Penyimpangan perilaku yang ditunjukkan, misalnya pemalsuan dokumen untuk memperbesar peluang organisasi dalam memenangkan suatu tender atau kontrak, biasanya bersifat eksternal dan ditujukan pada "korban" dari luar organisasi seperti organisasi lain, institusi sosial, organisasi kemasyarakatan, atau pelanggan. Namun jika niat yang mendasari timbulnya penyimpangan ini adalah niat untuk menguntungkan diri sendiri, misalnya pertimbangan karir, maka penyimpangan tersebut lebih digolongkan kepada penyimpangan perilaku intrapersonal (tipe S).

2.2.3. *Interpersonal-OMB* (Penyimpangan Perilaku Organisasional Tipe I)

Tipe penyimpangan yang ketiga adalah penyimpangan perilaku interpersonal. Penyimpangan perilaku interpersonal merupakan suatu penyimpangan perilaku yang cenderung untuk menimbulkan kerusakan atau kerugian bagi orang lain. Target atau sasaran dari penyimpangan perilaku ini bisa seperti yang dijelaskan sebelumnya: internal, eksternal atau keduanya. Namun jika kedua kategori sebelumnya penyimpangan yang dilakukan didasarkan pada keuntungan yang bisa diperoleh, maka niat atau intensi yang mendasari penyimpangan perilaku organisasional pada tipe ini adalah untuk menyakiti pihak lain.

Penyimpangan perilaku organisasional yang semacam itu, misalnya pelecehan seksual atau menyabotase peralatan milik organisasi, dapat dilakukan oleh anggota organisasi baik atas inisiatifnya sendiri, misalnya sebagai balas dendam atau sebagai respon dari penanganan buruk yang diterimanya atau dipersepsikannya, atau atas dasar diluar individu tersebut (*significant others*), misalnya menyalahi prosedur operasi organisasi demi memenuhi keinginan serikat pekerja. Pada intinya penyimpangan perilaku organisasional tipe ini bertujuan untuk menimbulkan kerusakan atau kerugian baik dalam skala kecil ataupun besar, baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat nyata.

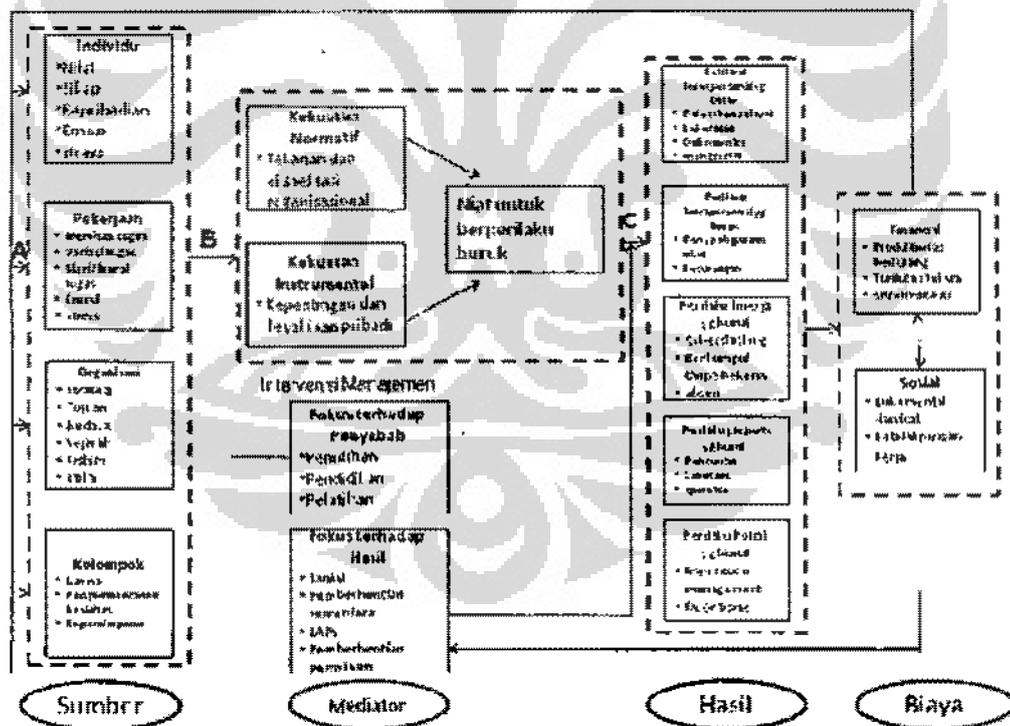
Begitu besar dampak penyimpangan perilaku organisasional bagi organisasi sehingga ilmu yang mempelajari perilaku organisasional beserta penyimpangannya semakin berkembang. Ivancevich, Konopaske & Matteson (2007) menunjuk empat hal sebagai penyebab penyimpangan perilaku organisasional: individu, pekerjaan, kelompok, dan organisasi. Karakteristik penyimpangan yang ditunjukkan dapat saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Misalnya seseorang yang diberi perlakuan buruk oleh atasannya menunjukkan peningkatan preferensi penyimpangan

perilaku organisasional. Sikap ini kemudian dapat diinternalisiasi dan mempengaruhi rekan kerja. Jika rekan kerja tersebut setuju akan penyimpangan yang terjadi, maka dia dapat menggabungkannya dengan perilakunya sendiri.

Konsep ini telah berkembang dari teori yang semula dikemukakan oleh Robbins dan Judge (1998) yaitu bahwa perilaku manusia dalam organisasi ditentukan oleh tiga faktor penentu yaitu: struktur, kelompok, dan individu. Konsep penyimpangan perilaku organisasional yang ditunjukkan Ivancevich, Konopaske & Matteson (2007) dengan mengadopsi konsep dari Vardi dan Weitz (2004) menyatakan bahwa penyimpangan perilaku organisasional merupakan tindakan yang disengaja dari pihak individu dan bahwa penyimpangan perilaku organisasional dilaksanakan oleh keyakinan orang dan ekspektansi organisasi. Maksud untuk melakukan penyimpangan perilaku organisasional dapat memberikan sejumlah hasil yang pada akhirnya berimplikasi pada biaya. Model yang diajukan pada konsep ini mengintegrasikan antara penyebab timbulnya penyimpangan perilaku organisasional, mediator sebagai perantara yang disebut juga sebagai niat untuk berperilaku menyimpang, hasil yang berupa penyimpangan perilaku organisasional, serta implikasi biaya (*cost*) yang timbul akibat adanya penyimpangan perilaku organisasional. Model penyimpangan perilaku organisasional tersebut dapat dilihat dalam gambar 2.1 di bawah ini.

Dalam faktor penyebab, dinyatakan empat hal atau faktor sebagai penyebab penyimpangan perilaku organisasional yaitu: individu, pekerjaan, kelompok dan organisasi. Pada intinya penyebab penyimpangan perilaku organisasional tidak berbeda dengan yang diajukan oleh Robbins dan Judge (1998), hanya saja model terbaru ini diperkaya dengan faktor pekerjaan sebagai salah satu penyebab penyimpangan, dikeluarkan sebagai bagian tersendiri dari yang sebelumnya termasuk dalam faktor penyebab 'struktur'. Selanjutnya yang disebut sebagai mediator menggambarkan niat untuk berperilaku menyimpang.

Niat untuk melakukan penyimpangan perilaku organisasional tersebut diasumsikan merupakan hasil dari suatu kekuatan normatif, yang merujuk kepada ekspektasi seseorang mengenai bagaimana dia harus berperilaku, dan suatu kekuatan instrumental, yang mewakili minat dan keyakinan pribadi individu. Kedua kekuatan ini dapat mempengaruhi perilaku seseorang untuk menyimpang dan juga mempengaruhi jenis penyimpangan yang dia lakukan. Adanya niat dalam melakukan penyimpangan perilaku organisasional lebih lanjut juga memiliki arti perilaku yang tidak sengaja dilakukan oleh individu tidak diperhitungkan. Lebih lanjut mereka mendefinisikan niat untuk melakukan penyimpangan perilaku sebagai perilaku yang dilakukan oleh individu atau kelompok yang memiliki tujuan (dilakukan dengan sengaja) dan dapat berbahaya bagi orang tersebut dan orang lain, juga secara finansial dan sosial memerlukan banyak biaya.



Gambar 2.1. Model Penyimpangan Perilaku Organisasional

Sumber: Ivancevich, Konopaske dan Metteson (2007)

Kelompok selanjutnya adalah hasil, yang menyajikan contoh – contoh penyimpangan perilaku organisasional atau dalam gambar disebutkan sebagai perilaku yang buruk. Richards (2006) sebelumnya telah melakukan suatu studi literatur tentang penyimpangan perilaku organisasioanal yang pernah diteliti untuk mencari jenis – jenis penyimpangan seperti apa yang pernah diidentifikasi dan diteliti dalam kaitannya dengan penyimpangan perilaku organisasional serta mencari istilah – istilah yang pernah dipergunakan untuk mendefinisikan penyimpangan perilaku organisasional. Kesimpulan yang diperoleh Richards (2006) tentang contoh – contoh penyimpangan perilaku organisasional yang terjadi dapat termasuk pembunuhan dalam lingkungan kerja (dianggap sebagai contoh yang paling ekstrim dari agresi dalam lingkungan kerja), perusakan, penggunaan obat – obat terlarang saat bekerja, ‘penjilatan’ terhadap atasan, bergosip, melucu dan melamun, pembolosan, keterlambatan, mengerjakan pekerjaan rumah atau pekerjaan pribadi dalam waktu dan jam kerja, pemogokan terselubung, protes terselubung, berhenti bekerja sementara sebagai bentuk protes, *fiddling*, dan *probing*. Hasil selengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Contoh – contoh Penyimpangan Perilaku Organisasional

Contoh	Pengarang dan Tahun
<i>Blue Monday</i>	Behrend (1951)
<i>Clowning</i>	Ackroyd and Thompson (1999)
<i>Collective bargaining by riot</i>	Hobsbawm (1968)
<i>Cynicism about management in general, taking the piss</i>	Taylor and Bain (2003)
<i>Disobeying immediate orders</i>	Gouldner (1965)
<i>Distancing</i>	Delbridge (1995)
<i>Drug use at work</i>	Mangione and Quinn (1975)
<i>Fiddling</i>	Ditton (1977); Knights and McCabe (2000); Mars (1994); Webb and Palmer (1998)
<i>Going to pub at lunch time</i>	Thompson and Bannon (1985)
<i>Goldbricking, quota restriction, informal</i>	Roy (1952, 1953, 1954 and 1958)

<i>attainment of job satisfaction, making repetitive work tolerable</i>	
<i>Gossiping</i>	Noon and Blyton (2002)
<i>Harassing weaker and younger workers</i>	Ackroyd and Cowdry (1992)
<i>Homers or personal chores on company time</i>	Anteby (2003)
<i>Homicide (or murder)</i>	Dupre and Barling (2003); Sagie et al (2003)
<i>Horseplay</i>	Lupton (1963)
<i>Leap-frogging (in pay deals)</i>	Edwards and Scullion (1982)
<i>Licking up to foremen</i>	Nicols and Armstrong (1976)
<i>Limiting the over-supply of slaves</i>	Flynn (1916)
<i>Machine breaking</i>	Hobsbawm (1968)
<i>Moonlighting</i>	Mars (1994)
<i>Mucking in (informal)</i>	Pollert (1981)
<i>Organizational romance</i>	Quinn (1977)
<i>Part-time crime</i>	Ditton (1977a); Mars (1994) Pilferage Analoui and Kakabadse (1989); Ditton (1977)
<i>Racial discrimination</i>	Beaud and Pialoux (2001); Cockburn (1991); Linhart (1981); Wallace and Leicht (2004)
<i>Rash of notice-giving</i>	Lupton (1963)
<i>Rate busting</i>	Dalton (1948)
<i>Restriction of output</i>	Lupton (1963)
<i>Ripping off customers</i>	Hawkins (1984)
<i>Satire</i>	Ackroyd and Thompson (1999)
<i>Sexual voyeurism</i>	Salzinger (2000)
<i>Silent strikes and silent protest</i>	McKinlay and Taylor (1996b); Graham (1995)
<i>Subversive humour</i>	Holmes and Marra (2002); Taylor and Bain (2003)
<i>The withdrawal of efficiency</i>	Flynn (1916)
<i>Tit-for-tat scoring (team peer review)</i>	McKinlay and Taylor (1996)
<i>Uncertified sickness absence</i>	Behrend (1951)
<i>Underworking, slow working, systematic soldiering, hanging it out, cacanae</i>	Taylor (1967)
<i>Using sex at work</i>	Gutek (1989)
<i>Very severe crimes like murder and assault</i>	Sagie et al (2003)
<i>Withdrawal of emotional labour – offer a thin crust of display</i>	Hochschild (2003)
<i>Working on govvy jobs or government jobs</i>	Nicols and Armstrong (1976); Gouldner (1954)
<i>Workplace aggression</i>	Dupre and Barling (2003)

Richards (2006) selanjutnya juga mengidentifikasi penggunaan istilah – istilah yang berkaitan dengan penyimpangan perilaku organisasional seperti sabotase, membatasi hasil kerja, kepuasan kerja nonformal, penggelapan, pencurian oleh karyawan, dan lain sebagainya seperti dapat dilihat dalam tabel 2.2. Melihat dari pengistilahan yang digunakan, secara singkat dapat dilihat bahwa bentuk penyimpangan perilaku organisasional meliputi perilaku dengan rentang yang cukup lebar, dapat merupakan respon langsung terkait dengan pekerjaan atau tidak, dapat berwujud eksplisit sehingga dapat mudah terlihat ataupun tersembunyi.

Tabel 2.2 Istilah berkaitan dengan Penyimpangan Perilaku Organisasional

Istilah	Pengarang dan Tahun
<i>Additive forms of expression</i>	Bean (1975)
<i>Alternative forms of conflict</i>	Edwards and Scullion (1982); Edwards (1986)
<i>Attempts to assert control</i>	Linstead (1985)
<i>Behaviour that violates significant organizational norms (46 different types identified)</i>	Robinson and Bennett (1995)
<i>Coping behaviour</i>	Storey and Harrison (1999)
<i>Counterproductive, dysfunctional, deviant, disruptive, antisocial, noncompliant, unconventional behaviour, or a wrongdoing</i>	Sagie et al (2003)
<i>Creative attempts to survive mind-destroying boredom</i>	Pollert (1981)
<i>Culture wars in the workplace</i>	Wallace and Leicht (2004)
<i>Darker side of shopfloor culture</i>	Collinson (1988)
<i>Defiance at work</i>	Analoui and Kakabadse (1989)
<i>Destruction</i>	Analoui (1995)
<i>Dishonest acts in the workplace</i>	Coyne and Bartram (2000)
<i>Externalised resistance (turnover)</i>	Thompson (2003)
<i>Game</i>	Burawoy (1979)
<i>Indulgency patterns</i>	Gouldner (1954)

<i>Intentional acts that violates organizational norms and expectations</i>	Vardi and Wiener (2004)
<i>Knavery, skulduggery, cheating, unfairness, malingering, cutting corners, immorality, dishonesty, betrayal, graft, corruption, wickedness, sin</i>	Cohen (1966)
<i>Men's ill-feeling to women</i>	Nicols and Armstrong (1976)
<i>Minimalist syndicalism</i>	Elger (2001)
<i>Neglected forms of resistance</i>	LaNuez and Jermier (1994)
<i>Non-directed conflict</i>	Edwards and Scullion (1982)
<i>Recalcitrance</i>	Ackroyd and Thompson (1999)
<i>Rejecting the company's philosophy of forced co-operation</i>	Graham (1995)
<i>Resistance by persistence and distance</i>	Collinson and Collinson (1994)
<i>Responses to cultural change programmes</i>	Harris and Oghonna (1998)
<i>Sabotage</i>	Analoui (1995); Brown (1977); Flynn (1916)
<i>Subterranean bargaining</i>	Zabala (1989)
<i>Subtle forms of resistance</i>	Hodson (1995)
<i>Svejkism</i>	Fleming and Sewell (2002)
<i>Unconventional practices</i>	Analoui (1995)
<i>Unorganised conflict</i>	Hyman (1981)
<i>Whistleblowing</i>	Edwards et al (1996); Rothschild and Miethe (1994)
<i>Withholding effort</i>	Kidwell and Bennett (1993)

Sumber: Penelitian Richards (2006)

Apapun bentuk penyimpangan perilaku organisasional yang terjadi, potensi kerugian yang ada sangatlah signifikan, baik dalam hal finansial maupun non-finansial. Potensi biaya dari penyimpangan perilaku organisasional karyawan terhadap individu, kelompok, organisasi dan kelompok masyarakat lain bisa menjadi besar, misalnya saja kerugian finansial yang harus ditanggung perusahaan atas pencurian atau sabotase atau penyalahgunaan fasilitas kantor yang dilakukan oleh karyawan, potensi perusakan citra atau nama baik perusahaan atas penyimpangan perilaku oknum anggota organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi, potensi biaya sosial yang substansial seperti penyakit prematur, depresi, bunuh diri dan ketidakstabilan keluarga. Oleh karena itulah penyimpangan perilaku organisasional perlu mendapatkan penanganan yang serius.

2.3. Hubungan Atasan – Bawahan

Perilaku organisasi mencapai tingkat kompleksitas yang lebih tinggi jika telah mempertimbangkan faktor struktur formal daripada hanya jika melihat perilaku individual dan kelompok (Robbins dan Judge, 1998). Desain organisasi formal, kultur internal organisasi, kebijaksanaan dan praktek sumber daya manusia organisasi memiliki pengaruh terhadap pembentukan perilaku organisasional, dan karenanya, juga terhadap penyimpangan perilaku organisasional.

Struktur dalam organisasi menimbulkan adanya perbedaan tingkat (*leveling*) dalam kehidupan organisasi. Bagaimana perilaku individu yang berada dalam suatu tingkat otoritas terhadap individu lain dalam tingkat otoritas diatas dan dibawahnya dapat memberikan pengaruh, baik positif ataupun negatif terhadap proses – proses yang terjadi dalam kegiatan organisasi secara keseluruhan. Individu dengan tingkat otoritas lebih tinggi diharapkan dapat mengatur proses bisnis yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk individu – individu dengan tingkat otoritas dibawahnya. Hochwarter (2005) dalam penelitiannya menyarankan para pimpinan (atau individu dengan tingkat otoritas lebih tinggi) untuk mengembangkan hubungan yang unik dengan bawahannya yang berdasarkan pada sejumlah interaksi – interaksi, baik yang bersifat positif ataupun negatif. Hubungan timbal balik yang berkualitas tinggi dicirikan lebih lanjut dengan adanya respek dan kepercayaan.

Hubungan atasan – bawahan ini sangat terkait dengan pemimpin dan model kepemimpinan. Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), pengertian kepemimpinan dan bagaimana hal tersebut dapat dicapai masih belum jelas. Organisasi yang berbeda memerlukan tipe kepemimpinan yang berbeda pula, dan apa yang cocok pada suatu organisasi belum tentu sesuai dengan organisasi yang lainnya. Hal ini disebabkan karena setiap atasan memiliki karakter masing – masing dan bawahan pun akan berusaha memahami bagaimana karakter atasannya. Pemimpin di

perusahaan swasta akan sangat berbeda gaya kepemimpinannya dengan pemimpin di organisasi pemerintah atau organisasi yang berorientasi sosial atau nirlaba.

Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan pada akhirnya tergantung dari persepsi masing – masing. Persepsi inilah yang seringkali mempengaruhi interaksi antara atasan – bawahan. Persepsi ditentukan oleh interpretasi atasan terhadap informasi yang diperolehnya dari lingkungan. Persepsi atasan yang kurang baik terhadap bawahan dapat mempengaruhi perilaku dan sikapnya terhadap bawahan. Hubungan yang terjadi akan bersifat vertikal. Apabila hal ini terjadi, dapat tercipta implikasi lanjutan berupa menurunnya motivasi bawahan, suasana kerja yang kurang kondusif yang dapat menurunkan produktivitas, kemangkiran, dan bahkan bawahan dapat keluar dari tempat kerjanya, dan bahkan dapat memicu stress pada karyawan yang kemudian dapat terwujudkan dalam bentuk penyimpangan perilaku organisasional.

Dansereau, Graen dan Haga (1975); Dansereau, Cashman dan Graen (1973) mendefinisikan proses pembentukan peran (*role-making*) dalam hubungan atasan – bawahan, yang menyatakan bagaimana atasan dapat menjalin dan mengembangkan hubungan dengan bawahan yang berlainan melalui cara yang bervariasi pula. Dalam teori pembentukan peran ini, pimpinan akan cenderung menjalin hubungan yang lebih istimewa dengan sekelompok kecil orang yang kemudian memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk memperoleh perlakuan yang istimewa. Sekelompok bawahan lainnya akan memperoleh perlakuan yang biasa saja dan interaksi yang terjadi hanyalah interaksi otoritas semata. Perbedaan hubungan ini pada akhirnya akan menimbulkan kecemburuan yang pada akhirnya dapat berdampak bagi organisasi. Sebaliknya, apabila seorang pemimpin dapat menciptakan hubungan yang erat dengan seluruh bawahannya, akan tercipta suatu iklim kerja yang kondusif yang mendukung perilaku positif karyawan sehingga dapat tercapai peningkatan produktivitas dan juga peningkatan komitmen terhadap organisasi.

2.4. Kohesivitas Tim

Perilaku individu dalam kelompok lebih banyak daripada jumlah dari semua individu yang bertindak sesuai dengan keinginan mereka (Robbins dan Judge, 1998). Kerumitan perilaku individu ketika berada dalam kelompok akan berbeda dengan ketika mereka sendirian. Tingkat interaksi antar individu dalam kelompok lebih besar daripada jika individu tersebut berdiri sendiri. Individu dalam kelompok dipengaruhi oleh pola – pola perilaku yang ingin mereka tampilkan. Apa yang dianggap sebagai standar perilaku yang dapat diterima oleh kelompok tersebut dan tingkat yang mana anggota kelompok saling tertarik menentukan dinamika perilaku kelompok.

Kohesivitas atau kepaduan atau solidaritas atau kekompakan tim merupakan indikator penting dari seberapa besar pengaruh yang dimiliki oleh suatu grup atau tim terhadap masing masing anggotanya. Makin besar kohesivitas tim, semakin besar keterikatan para anggota terhadap tim, maka pengaruh yang ditimbulkannya pun semakin besar. Jika anggota tim merasa terikat dengan kuat kepada timnya, semakin kecil kemungkinan anggota tersebut melanggar norma dan aturan yang ada didalamnya. Tingginya kohesivitas tim juga membuat ketegangan, permusuhan dan kesalahpahaman antar anggota tim semakin kecil (Linder & Ledlow, n.d).

Solomon, Davidson dan Solomon (1995) mendefinisikan sebuah grup sebagai sekumpulan orang yang berkumpul karena mereka memiliki persamaan terhadap sesuatu. Mereka juga mendefinisikan bahwa yang dimaksud dengan tim adalah sebuah grup yang terdiri dari manusia yang memiliki kesamaan nama, misi, sejarah, tujuan dan harapan. Lebih lanjut mereka mengemukakan bahwa salah satu strategi yang dapat digunakan untuk membantu meningkatkan sebuah grup menjadi sebuah tim adalah dengan *team building*.

Kohesivitas tim dirujuk sebagai ketertarikan dari keanggotaan sebuah tim. Sebuah grup dikatakan kohesif pada tingkat yang mana anggota grup tersebut dinilai secara positif dan seolah anggota –

anggotanya tenggelam dalam totalitasnya sebagai grup. Konsep kohesivitas tim sendiri dapat dibagi dalam dua subkonsep: kohesivitas sosial dan kohesivitas tugas. Kohesivitas sosial adalah ikatan ketertarikan interpersonal yang menghubungkan masing-masing anggota tim. Kohesivitas tugas adalah cara yang mana keterampilan dan kemampuan anggota tim saling bertaut untuk memberikan kinerja yang optimal (Linder & Ledlow, n.d)

Kohesivitas juga didefinisikan sebagai proses dinamis yang terefleksikan dalam usaha anggota grup tersebut untuk tetap bersatu dalam pencapaian tujuan instrumental dan / atau pemuasan kebutuhan afektif para anggotanya (Brawley, Carron & Widmeyer, 1987). Dalam konteks organisasi, kohesivitas tim memiliki peran yang signifikan. Kohesivitas tim sangat penting dalam membuat seluruh anggota tim merasa dan mengetahui kontribusinya dalam keberlangsungan organisasi. Selain itu, tim yang kohesif cenderung untuk menghasilkan lebih banyak output yang seragam karena mereka hampir tidak memiliki masalah komunikasi dan kerjasama, memperkecil efek negatif dari hambatan lingkungan terhadap perilaku organisasional (Evans, 1992) dan karenanya dapat memberikan peningkatan kinerja organisasi (Langfred, 1998).

2.5. Konflik Keluarga dan Pekerjaan

Seperti telah disebutkan sebelumnya, ketika individu memasuki suatu organisasi, ia membawa karakter tertentu yang telah dimiliki sebelumnya berkaitan dengan karakteristik pribadi, nilai dan sikap individu, level kemampuan dasar, dan kerangka emosional bawaan. Karakter – karakter individu tersebut seringkali tidak dapat dirubah oleh manajemen namun dapat diarahkan sehingga memberikan output yang optimal. Karakter individu mempunyai pengaruh yang sangat besar dan nyata pada perilaku organisasional, dan dalam konteks yang sama juga pada penyimpangan perilaku organisasional (Robbins dan Judge, 1998).

Menurut Ivancevich, Konopaske & Matteson (2007), dalam konteks interaksi individual, yang dapat mempengaruhi karakter atau sikap

individu tersebut sebagai individu dalam organisasi adalah interaksi individu dengan lingkungan keluarganya. Seorang individu dalam konteks organisasi memiliki peran tertentu yang disusun hanya untuknya. Di sisi lain individu yang sama juga memiliki peran yang berbeda dalam konteks kehidupan pribadinya dalam keluarga. Keseimbangan antara peran – peran yang harus dilakukan individu tersebut pada akhirnya dapat menentukan apakah perilaku peran yang sesuai dapat dimunculkan oleh individu tersebut dalam konteks peran yang berbeda. Konflik peran dapat muncul saat ketataan seorang individu pada satu rangkaian ekspektasi mengenai pekerjaan mengalami konflik dengan ketataan terhadap serangkaian ekspektasi lain. Semakin besar kekuasaan atau otoritas seseorang, semakin besar ketidakpuasan pekerjaan yang dihasilkan oleh konflik peran.

Mengelola konflik antara keluarga dan tugas pekerjaan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Tuntutan keluarga dan juga tuntutan pekerjaan merupakan tantangan tersendiri bagi seorang individu yang memiliki keluarga dan juga pekerjaan. Keterbukaan ekonomi, perubahan politik, dan perubahan nilai – nilai sosial telah menggeser keseimbangan antara kewajiban keluarga dan pekerjaan secara dramatis. Bahkan saat ini tidak hanya pria yang dituntut berperan sebagai pencari nafkah dalam keluarga. Terjadinya pergeseran dalam lingkungan keluarga dan pekerjaan ini menyebabkan seseorang harus berhadapan dan mampu beradaptasi dengan konflik antar peran (Frone & Rice, 1987).

Karyawan biasa pada tahun periode tahun 1960 – 1970 bekerja di kantor selama delapan atau Sembilan jam per hari dari hari Senin hingga Jumat. Tempat dan jam kerja ditentukan dengan jelas. Hal itu tidak berlaku lagi bagi sebagian besar angkatan kerja saat ini. Karyawan semakin sering mengeluh bahwa batas waktu antara waktu kerja dan waktu bukan kerja menjadi tidak jelas sehingga menimbulkan konflik – konflik pribadi dan tekanan tertentu (Major & Erhart, 2002). Semakin lama batas antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi karyawan semakin kurang jelas. Pertama, konsep organisasi global berarti dunia kerja tidak mengenal kata istirahat. Kedua, teknologi komunikasi memungkinkan karyawan

untuk menyelesaikan pekerjaan mereka di rumah, mobil dan yang manapun bahkan saat mereka harus menjalankan tuntutan peran yang berbeda dari peran mereka sebagai karyawan. Ketiga, organisasi menuntut karyawan untuk memberikan jam kerja yang semakin lama. Keempat, semakin sedikit keluarga yang hanya mempunyai satu orang pencari nafkah karena tuntutan ekonomi, kebutuhan aktualisasi diri yang meningkat, dan oleh banyak hal lain. Hal ini mempersulit karyawan untuk mencari waktu guna memenuhi komitmen terhadap rumah, pasangan, anak-anak, orang tua, dan teman.

Konflik antara peran seseorang dalam keluarga dengan perannya dalam pekerjaan dapat diistilahkan menjadi konflik pekerjaan – keluarga (*work – family conflict*) dan konflik keluarga – pekerjaan (*family – work conflict*). Pada intinya, kedua konflik antar peran tersebut disebabkan karena adanya ketidakcocokan antara tanggung jawab dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga, yang memiliki implikasi buruk baik dalam kehidupan keluarga maupun bagi organisasi (Greenhaus & Beutell 1985, Netermeyer, Boles & McMurrian 1996). Konflik keluarga dengan pekerjaan merupakan sumber tekanan yang dapat menimbulkan gangguan pada kesehatan, kejiwaan, dan prestasi kerja yang tentu saja berdampak buruk bagi organisasi.

Hasil penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa konflik antara keluarga dan pekerjaan berhubungan dengan timbulnya perilaku negatif dalam pekerjaan termasuk didalamnya rendahnya kepuasan kerja secara keseluruhan (Boles & Babin, 1996), tingginya tingkat *turnover* dalam suatu posisi (Good et al., 1988) dan menurunkan kesejahteraan dalam pekerjaan dan keluarga (Netermeyer, Boles & McMurrian 1996). Jika konflik antara keluarga dengan pekerjaan sedemikian besarnya, tentunya akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang pada akhirnya dapat menimbulkan penyimpangan perilaku organisasional.

2.6. Penelitian terkait Variabel yang Diteliti

Penelitian Karmana (2005) dan Hochwarter (2005) mengemukakan bahwa adanya struktur dalam organisasi menimbulkan perbedaan tingkat kehidupan organisasi dan seseorang akan harus berinteraksi dengan individu lain dengan tingkat yang berbeda – beda. Hubungan antara individu yang berbeda tingkat otoritas ini atau hubungan atasan dan bawahan telah sering dikemukakan namun tidak dalam kaitannya dengan perilaku organisasional. Untuk itu, Hochwarter (2005) kemudian meneliti pengaruh hubungan atasan – bawahan (diistilahkan sebagai LMX) dengan *job tension* atau ketegangan dalam pekerjaan. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh hubungan atasan – bawahan terhadap *job tension* yang lebih lanjut dapat berpengaruh terhadap seseorang dalam menunjukkan perilaku organisasional.

Penelitian Golembiewski (1961) mengemukakan bahwa perilaku individu dipengaruhi juga oleh kelompoknya. Perilaku yang ditunjukkan oleh sekelompok individu secara kolektif lebih lanjut disebut sebagai perilaku kelompok, dan merupakan hal yang penting dalam mempelajari perilaku organisasi. Golembiewski (1961) menyatakan bahwa sifat dasar yang melekat dalam suatu kelompok adalah 'kelekatan' atau kohesivitas. Ia menyatakan bahwa kohesivitas kelompok adalah relevan dan berkaitan dengan derajat kontrol perilaku yang dilakukan oleh kelompok, dan dalam konteks organisasi, berkaitan dengan kecemasan karena pekerjaan, produktivitas, dan karakter situasional lain dalam unit kerja formal seperti sifat interaksi struktural, gaya interaksi dan interaksi dalam kelompok.

Penelitian Hammer, Bauer & Grandey (2003) mengemukakan bahwa sikap dan perilaku seseorang dipengaruhi oleh individu lain dalam lingkungan kerja dan lingkungan keluarganya, dan dengan demikian dinamika keluarga dan pekerjaan menjadi lebih komprehensif dan perlu untuk dipahami. Hammer, Bauer & Grandey (2003) lebih lanjut meneliti pengaruh konflik keluarga – pekerjaan dan konflik pekerjaan – keluarga terhadap timbulnya penyimpangan perilaku kerja yang merupakan bentuk lain dari penyimpangan perilaku organisasional. Hasil penelitiannya

menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara konflik keluarga – pekerjaan terhadap penyimpangan perilaku organisasional yang berdasarkan derajat keparahan dari yang paling ringan berupa interupsi keluarga dalam pekerjaan, keterlambatan, hingga pemangkiran (*absenteeism*).

Pada akhirnya, sesuai dengan model penyimpangan perilaku organisasional yang diajukan Ivancevich, Konopaske dan Metteson (2007) yang mengadaptasi konsep penyimpangan perilaku organisasional yang diajukan Vardi dan Weitz (2004) dan ditarik dengan teori penentu penyimpangan perilaku organisasional oleh Robbins dan Judge (1998) berdasarkan interaksi sehari-hari yang dilakukan oleh karyawan yang didasarkan pada tiga faktor penentu perilaku manusia dalam organisasi: struktur, kelompok, dan individu; serta berdasarkan pada penelitian Karmana (2005), Hochwarter (2005), Golembiewski (1961) serta Hammer & Bauer (2003), dapat dikatakan bahwa interaksi karyawan dengan pimpinannya sebagai bagian dari adanya struktur dalam suatu organisasi, interaksi karyawan dengan rekan sekerja atau kelompoknya, serta adanya konflik keluarga dengan pekerjaan sebagai faktor yang mempengaruhi individu itu sendiri secara keseluruhan berpengaruh terhadap timbulnya penyimpangan perilaku organisasional.

BAB 3 TINJAUAN ORGANISASI

3.1. POLRI

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) dilihat dari tugas dan tanggung jawabnya adalah pengemban fungsi keamanan dalam negeri. Tugas dan tanggung jawab Polri berbeda dari tugas dan tanggung jawab ABRI, yang memiliki tugas dan tanggung jawab menjaga stabilitas dan keamanan Indonesia sebagai negara. Atas dasar itulah sejak tanggal 1 April 1999 Polri memisahkan diri dari ABRI untuk dapat meningkatkan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Sebagai organisasi, Polri memiliki visi untuk Polri yang mampu menjadi pelindung Pengayom dan Pelayan Masyarakat yang selalu dekat dan bersama-sama masyarakat, serta sebagai penegak hukum yang profesional dan proposional yang selalu menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak azasi manusia, Pemelihara keamanan dan ketertiban serta mewujudkan keamanan dalam negeri dalam suatu kehidupan nasional yang demokratis dan masyarakat yang sejahtera. Visi ini kemudian didukung dengan misi memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat (meliputi aspek *security, surety, safety dan peace*) sehingga masyarakat bebas dari gangguan fisik maupun psikis; memberikan bimbingan kepada masyarakat melalui upaya preemtif dan preventif yang dapat meningkatkan kesadaran dan kekuatan serta kepatuhan hukum masyarakat (*Law Abiding Citizenship*); menegakkan hukum secara profesional dan proporsional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak azasi manusia menuju kepada adanya kepastian hukum dan rasa keadilan; memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat dengan tetap memperhatikan norma - norma dan nilai - nilai yang berlaku dalam bingkai integritas wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia; Mengelola sumber daya manusia Polri secara profesional dalam mencapai tujuan Polri yaitu terwujudnya keamanan

dalam negeri sehingga dapat mendorong meningkatnya gairah kerja guna mencapai kesejahteraan masyarakat; meningkatkan upaya konsolidasi kedalam (internal Polri) sebagai upaya menyamakan Visi dan Misi Polri kedepan; memelihara soliditas institusi Polri dari berbagai pengaruh external yang sangat merugikan organisasi; melanjutkan operasi pemulihan keamanan di beberapa wilayah konflik guna menjamin ketuhanan Negara Kesatuan Republik Indonesia; serta meningkatkan kesadaran hukum dan kesadaran berbangsa dari masyarakat yang berbhineka tunggal ika (Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2009).

Langkah kemandirian Polri perlu dipandang dan disikapi secara arif sebagai tahapan untuk mewujudkan Polri sebagai abdi negara yang profesional dan dekat dengan masyarakat, dan bukan dimaksudkan untuk menjadikan institusi yang tertutup dan berjalan serta bekerja sendiri.

Pemisahan diri tersebut juga semakin menuntut Polri untuk meningkatkan profesionalisme dalam pelaksanaan tugasnya. Citra polisi akan sangat mudah terlihat mengingat lingkup tugasnya yang langsung berhadapan dengan masyarakat dan segala bentuk permasalahannya. Karena polisi sebagai salah satu garda terdepan penjaga masyarakat maka polisi haruslah yang terdepan dalam mempertahankan integritas moral.

Polisi, dengan cakupan dan bentuk yang berbeda juga dapat menghasilkan hukum. Dalam menggunakan diskresi fungsionalnya, sesungguhnya polisi sedang menterjemahkan undang-undang sebagaimana halnya hakim sedang memutus perkara. Hasil keputusan polisi dari menterjemahkan undang-undang ini yang kemudian diterapkan dalam tindakan nyata adalah merupakan salah satu realitas hukum. Secara sosiologis, perilaku polisi dalam menjalankan hukum adalah hukum. (Baruno, 2008)

Polisi adalah merupakan profesi yang mulia. Tapi profesi yang semulia apapun apabila sering dikotori oleh pelakunya sendiri lama kelamaan akan menurunkan derajat kemuliaan profesi yang bersangkutan. Menurut Baruno (2008), Perilaku polisi yang negatif antara lain dipengaruhi oleh faktor kekuasaan yang diberikan kepada polisi dan faktor

peluang. Dengan memiliki kekuasaan diskresi fungsional itulah maka hukum yang berada di tangan polisi akan menjadi lebih hidup. Namun untuk polisi yang tidak memiliki integritas moral yang cukup, kekuasaan diskresi fungsional itu amat sangat menggoda untuk diselewengkan ke arah yang lain terutama untuk menguntungkan pribadi dari polisi itu sendiri, bukan untuk menegakkan hukum dan keadilan di dalam masyarakat.

Oleh karena itu, dalam organisasi Polri, sangatlah penting untuk menjaga perilaku organisasionalnya dari seluruh dimensi, baik interpersonal, intrapersonal dan organisasional agar Polri yang mampu menjadi pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat yang selalu dekat dan bersama-sama masyarakat, serta sebagai penegak hukum yang profesional dan proposional.

3.2. Basarnas

Sejarah berdirinya Organisasi SAR di Indonesia dimulai ketika Indonesia masuk menjadi anggota International Civil Aviation Organization (ICAO), yaitu Organisasi Penerbangan Sipil Internasional pada tahun 1950. Kewajiban negara anggota salah satunya adalah harus memiliki organisasi SAR yang mampu menangani musibah penerbangan di wilayah kedaulatannya. Sejak saat itu timbul suatu pemikiran tentang pembentukan organisasi SAR yang mampu menangani musibah penerbangan di Indonesia.

Kegiatan SAR pada dasarnya adalah usaha mencari dan menolong, menyelamatkan jiwa manusia yang hilang atau dikhawatirkan hilang atau menghadapi bahaya dan atau musibah, baik dalam pelayaran dan atau penerbangan maupun musibah dan atau bencana lainnya. Kegiatan ini bersifat represif dan dilakukan setelah musibah terjadi.

Dengan meningkatnya tuntutan masyarakat mengenai pelayanan jasa SAR terutama tuntutan terhadap penanganan musibah dan bencana lainnya misalnya gempa bumi, musibah gunung berapi, tsunami, badai tropis, banjir, tanah longsor, kebakaran hutan, epidemik, kerusuhan massa, dan adanya perubahan situasi dan kondisi Indonesia serta untuk terus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka organisasi SAR di Indonesia dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pelayanannya dari waktu ke waktu.

Badan *Search and Rescue* Nasional yang secara resmi berdiri sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) yang bertanggung jawab langsung terhadap presiden pada tahun 2007 ini memiliki visi untuk keberhasilan pelaksanaan operasi SAR pada setiap waktu dan tempat dengan cepat, handal dan aman. Visi ini didukung dengan misi untuk menyelenggarakan kegiatan operasi SAR yang efektif dan efisien melalui upaya tindak awal yang maksimal serta pengerahan potensi SAR yang didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, fasilitas SAR yang memadai dan prosedur kerja yang mantap.

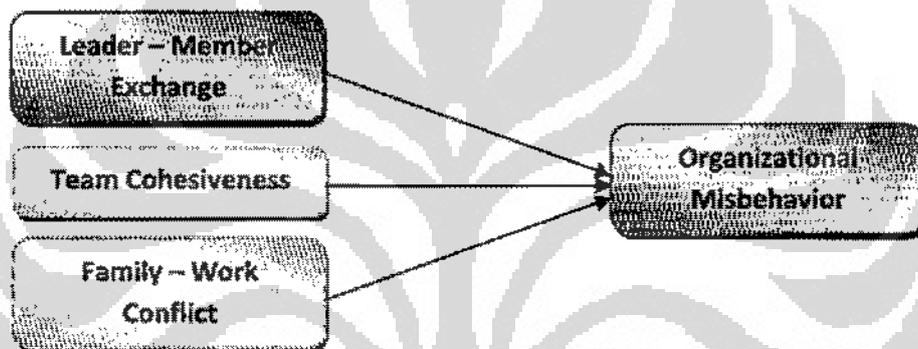
Sebelum berdiri sebagai LPND, Badan SAR Nasional berada dibawah koordinasi Departemen Perhubungan yang diatur dalam Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 24 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Perhubungan (Pasal 690 s.d. Pasal 731) dan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 79 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor *Search and Rescue*. Mulai tahun 2007, Basarnas secara resmi berdiri sebagai sebuah badan independen yang bertanggung jawab langsung kepada presiden dengan bentuk sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) (Basarnas, 2009).

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Model Statistik Penelitian dan Definisi Operasional

Model penelitian ini menggunakan empat variabel: hubungan atasan – bawahan (*leader – member exchange*), kohesivitas tim (*team cohesiveness*) dan konflik keluarga – pekerjaan (*family – work conflict*) sebagai variabel independen, serta penyimpangan perilaku organisasional (*organizational misbehavior*) sebagai variabel dependen.



Gambar 4.1 Model Statistik Penelitian

Gambar tersebut menampilkan korelasi atau hubungan antara hubungan atasan – bawahan (LMX), kohesivitas tim (TC) dan konflik keluarga – pekerjaan (FWC) terhadap penyimpangan perilaku organisasional (OMB).

Penyimpangan perilaku organisasional (OMB) didefinisikan sebagai tindakan disengaja dari pihak individu yang melanggar norma-norma inti dan tujuan perusahaan dan/atau norma-norma sosial, yang didorong oleh suatu kekuatan normatif yang merujuk kepada ekspektasi seseorang mengenai bagaimana dia harus berperilaku dan/atau suatu kekuatan instrumental yang mewakili minat dan keyakinan pribadi individu.

Pengertian *Leader – Member Exchange* (LMX) disini adalah hubungan timbal balik yang unik antara atasan dengan bawahan yang

berdasarkan pada sejumlah interaksi dan persepsi, baik yang bersifat positif ataupun negatif.

Kohesivitas tim (TC) didefinisikan sebagai proses dinamis yang terefleksikan dalam usaha anggota grup tersebut untuk tetap bersatu dalam pencapaian tujuan instrumental dan / atau pemuasan kebutuhan afektif para anggotanya.

Konflik keluarga – pekerjaan (FWC) merupakan konflik peran yang muncul saat ketaatan seorang individu pada satu rangkaian ekspektasi dalam pekerjaan mengalami konflik dengan ketaatan terhadap serangkaian ekspektasi dalam keluarga, dan / atau saat adanya ketidakcocokan antara tanggung jawab dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga.

Dari model diatas, diambil hipotesa sebagai berikut:

H_{LMX}: Kualitas hubungan atasan – bawahan akan berhubungan negatif terhadap penyimpangan perilaku organisasional

Dari hipotesa tersebut diharapkan dapat dibuktikan bahwa memang benar ada korelasi atau hubungan antara hubungan atasan – bawahan dengan penyimpangan perilaku organisasional, dan hubungannya bersifat negatif. Artinya semakin baik hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan, maka semakin rendah terjadinya penyimpangan perilaku organisasional.

Selain itu, diharapkan juga dapat dibuktikan adanya korelasi atau hubungan antara kekompakan atau kohesivitas dalam tim dengan penyimpangan perilaku organisasional, yang diharapkan bernilai negatif. Artinya, makin baik dan makin erat hubungan yang terjalin dalam kelompok atau tim kerja, maka masing – masing anggotanya akan saling mempercayai dan mengawasi sehingga makin kecil kesempatan timbulnya penyimpangan perilaku organisasional. Hipotesanya adalah sebagai berikut:

H_{TC}: Kualitas kohesivitas tim akan berhubungan negatif terhadap penyimpangan perilaku organisasional

Selanjutnya, diharapkan juga dapat dibuktikan adanya korelasi atau hubungan antara konflik keluarga – pekerjaan dengan penyimpangan perilaku organisasional, yang diharapkan bernilai positif. Artinya semakin kecil adanya konflik keluarga – pekerjaan akan semakin kecil pula kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku organisasional. Sebaliknya, semakin besar konflik keluarga – pekerjaan akan memperbesar pula penyimpangan perilaku dalam organisasi. Hipotesanya adalah sebagai berikut:

H_{FWC}: Konflik keluarga – pekerjaan akan berhubungan positif terhadap penyimpangan perilaku organisasional

4.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah melakukan survei dengan pendekatan *cross sectional* dengan mengambil data – data primer berupa penyebaran kuesioner kepada para profesional di Basarnas, dalam hal ini adalah para *Rescuer* yang berada di seluruh Kantor SAR di Indonesia sebagai Unit Pelaksana Teknis Basarnas serta kepada para jajaran pimpinan di Kepolisian Negara Republik Indonesia. Hal ini untuk mengetahui apakah hubungan atasan – bawahan, kohesivitas tim dan konflik keluarga - pekerjaan ada hubungannya / mempunyai pengaruh terhadap penyimpangan perilaku organisasional (OMB) di dalam organisasi Basarnas dan Polri.

Kedua organisasi ini dipilih karena selain dari yang telah disebutkan dalam bab pendahuluan, juga karena jabatan struktural (sampel Polri) dan jabatan fungsional (sampel Basarnas) merupakan peran yang signifikan terhadap jalannya organisasi. Penyimpangan perilaku organisasional cenderung lebih mudah diamati jika dilakukan oleh kelompok yang membawa tupoksi utama organisasi dalam pekerjaannya sehari – hari.

Pemilihan *Rescuer* sebagai responden dalam Basarnas, seperti telah diuraikan sebelumnya, didasarkan atas dasar pemikiran bahwa inti organisasi (*core business*) dari Basarnas adalah penyelamatan baik jiwa

maupun materiil, dalam hal ini ujung tombaknya adalah para *Rescuer*, dengan tidak mengesampingkan peran para struktural dan pendukung lainnya. Penyimpangan perilaku organisasional yang dilakukan oleh Tim *Rescuer* yang menjalankan tugas penyelamatan di lapangan akan lebih mudah diamati oleh masyarakat.

Basarnas yang dalam setiap pekerjaannya menjunjung tinggi azas kerjasama tim (*team work*), waktu kerja anggota tim penyelamat yang melebihi waktu kerja normal, yang mana seorang *Rescuer* juga diduga menimbulkan konflik peran antara peran dalam pekerjaan dan dalam keluarga, baik perannya sebagai ayah, istri, anak, cucu atau peran lainnya dalam keluarga, serta adanya peran *team leader* dalam setiap operasi SAR membuat Tim *Rescue* merupakan target sampling yang baik dalam pengujian hipotesa.

Dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sehari – hari di Polri, pemimpin memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Segala bentuk tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi Polri jika tanpa otorisasi atau perintah dari pimpinan dan / atau bertentangan dengan perintah yang diberikan, dapat dipandang sebagai bentuk pembangkangan (*desersi*) yang memiliki konsekuensi yang cukup berat. Oleh karena itu, sebagai responden dalam sampel Polri dipilih kelompok pejabat struktural. Terkait dengan variabel penelitian terutama hubungan atasan – bawahan, kelompok pimpinan yang dipilih adalah merupakan tingkat manajerial menengah yang masih memiliki atasan untuk dipatuhi dan juga bawahan untuk diatur. Disamping itu, waktu kerja anggota kepolisian yang tidak normal mengingat tingginya tingkat kriminalitas dan kasus kejahatan (Baruno, 2008) diduga juga menimbulkan konflik antara kewajiban terhadap keluarga dengan kewajiban dan tugas pekerjaan, serta perlunya koordinasi dan kerjasama dalam penanganan suatu perkara baik di dalam tim maupun antara tim membuat pejabat struktural Polri merupakan target sampling yang baik dalam pengujian hipotesa

Skala yang digunakan adalah Skala Likert, yang juga disebut *summated-rating scale*, yang merupakan teknik pengukuran sikap yang paling luas digunakan dalam riset sumber daya manusia. Skala ini memungkinkan responden untuk mengekspresikan intensitas perasaan mereka. Pilihan dibuat berjenjang, mulai dari intensitas yang paling rendah sampai paling tinggi. Jumlah jenjang yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 6 jenjang.

Berikut pembagian 6 jenjang pada Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini:

- 1 = Sangat Tak Setuju
- 2 = Tak Setuju
- 3 = Cenderung Tak Setuju
- 4 = Cenderung Setuju
- 5 = Setuju
- 6 = Sangat Setuju

Pemilihan 6 jenjang dalam Skala Likert ini adalah untuk menghindari munculnya kecenderungan pemilihan nilai tengah (*central tendency*) oleh para responden yang tentunya akan cukup menyulitkan dalam pengolahan dan interpretasi hasil yang akan dilakukan.

4.3. Pengumpulan Data

Metode pengambilan sampel yang diambil adalah *Convinient Sampling*, yang mana kelompok sampel diambil atas alasan kepraktisan dan efisiensi serta kemudahan saja. Kelompok sampel yang dipilih adalah satu kumpulan beberapa pimpinan POLRI yang sedang melaksanakan tugas pimpinan di Diklat POLRI – Bandung, yang berasal dari berbagai satuan wilayah di Indonesia. Pimpinan Polri yang menjadi sampel adalah pimpinan pada level setara *middle managers* (pangkat ajun komisaris sampai dengan komisaris besar). Untuk para *Rescuer* Basarnas hampir sama dengan POLRI, juga diambil dari para *Rescuer* yang sedang melakukan pelatihan. Peserta adalah perwakilan dari seluruh satuan kerja (33 satuan kerja) yang ada di Indonesia.

Jumlah kuesioner yang disebar di Basarnas adalah sebanyak 115 buah, kembali 110 buah dan yang dapat diolah sebanyak 106 kuesioner. Sedangkan di Polri, dari 139 kuesioner yang disebar kepada responden, kembali 136 buah, dan sebanyak 131 kuesioner dapat diolah. Jumlah kuesioner yang disebar adalah sebanyak jumlah peserta pelatihan. Menurut Hair, Black & Babin (2006) jumlah sampel minimum dibandingkan jumlah variabel adalah 5:1 dengan jumlah yang disarankan adalah 15 - 20:1. Jumlah variabel penelitian ini adalah 4, dan perbandingan jumlah sampelnya adalah 26:1 (Basarnas) dan 32:1 (Polri) atau telah memenuhi syarat jumlah.

Pengisian kuesioner ini diawasi langsung oleh beberapa *surveyor*. Diklat Suspim POLRI tempat pengambilan data ini dibagi dalam 4 kelas masing-masing berisi antara 30 – 35 orang pejabat. Masing – masing kelas diawasi oleh 2 orang *surveyor*. Sedangkan di Basarnas pengambilan data dilakukan saat diklat *SAR Equipment* yang dilakukan di Jakarta, diikuti oleh perwakilan *Rescuer* dari 33 *Rescue unit* di seluruh Indonesia. Para responden berada dalam sebuah kelas besar, yang diawasi oleh 4 orang *surveyor*.

4.4. Alat Pengukuran

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari lima bagian. Bagian I adalah bagian kuesioner yang berisikan pertanyaan mengenai data responden. Bagian II – V adalah bagian kuesioner untuk mengumpulkan data mengenai *Leader – Member Exchange*, *Team Cohesiveness*, *Family – Work Conflict* dan *Organization Misbehavior*.

4.4.1. Kuesioner Data Responden

Pada bagian I dari kuesioner, data yang dikumpulkan adalah data mengenai responden. Data tersebut terdiri dari: 1) Usia, 2) Pendidikan, 3) Masa Kerja, 4) Status, 5) Unit Kerja dan 6) Jumlah tanggungan responden.

Pada kuesioner Polri juga ditanyakan Pangkat responden sedangkan pada kuesioner Basarnas ditanyakan juga Peran responden dalam tim. Keseluruhan pernyataan dapat dilihat pada lampiran-1 dan lampiran-2.

4.4.2. Kuesioner Leader – Member Exchange (LMX)

Kuesioner bagian ini terdiri dari 12 pernyataan yang diadaptasi dari kuesioner yang dipergunakan oleh Budi W. Soetjipto dan Indra Uno (2007) dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Liden & Maslyn (1998). LMX disini mengukur kedekatan hubungan atasan – bawahan. Pernyataan 1 – 12 seluruhnya merupakan pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel LMX (*leader – member exchange*) (satu dimensi).

Keseluruhan pernyataan dapat dilihat pada lampiran-3. Pilihan jawaban menggunakan 6 level Skala Likert seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

4.4.3. Kuesioner Team Cohesiveness (TC)

Kuesioner bagian ini terdiri dari 13 pernyataan yang dikembangkan oleh Daft & Marcic (1998). TC disini mengukur kedekatan atau kekompakan dalam tim. Pernyataan 1 – 13 seluruhnya merupakan pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel TC (*team cohesiveness*) (satu dimensi).

Keseluruhan pernyataan dapat dilihat pada lampiran-4. Pilihan jawaban menggunakan 6 level Skala Likert seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

4.4.4. Kuesioner Family – Work Conflict (FWC)

Kuesioner bagian ini terdiri dari 31 pernyataan yang dikembangkan oleh Good & Young (1996), Boles, Howard & Donofrio (2001), Boles, Johnston & Hair (1997). FWC disini

mengukur konflik antara keluarga dengan pekerjaan. Pernyataan 1 – 31 seluruhnya merupakan pernyataan yang digunakan untuk mengukur dimensi variabel FWC (*family work conflict*) (satu dimensi).

Keseluruhan pernyataan dapat dilihat pada lampiran-5. Pilihan jawaban menggunakan 6 level Skala Likert seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

4.4.5. Kuesioner Organizational Misbehavior (OMB)

Kuesioner bagian ini terdiri dari 23 pernyataan yang juga dipergunakan oleh Budi W. Soetjipto dan Indra Uno (2007) dalam pengukuran OMB, menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Vardi & Weitz (2004). OMB disini mengukur penyimpangan perilaku organisasional. Pernyataan 1 - 9 mengukur dimensi SOMB atau dimensi *Self* dari penyimpangan perilaku organisasional. Pernyataan 10 – 14 mengukur dimensi OOMB atau dimensi *Organization* dari penyimpangan perilaku organisasional, dan pernyataan 12 – 23 mengukur dimensi IOMB atau dimensi *Interpersonal* dari penyimpangan perilaku organisasional.

Keseluruhan pernyataan dapat dilihat pada lampiran-6. Pilihan jawaban menggunakan 6 level Skala Likert seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

4.5. Data Deskriptif Hasil Pengumpulan

Data deskriptif yang didapat dari kuesioner ini dapat dilihat pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 4.1 Statistik - Data Responden Polri dan Basarnas

Sampel	Usta	Pendidikan	Masa Kerja	Status	Unit Kerja	Jumlah Tanggungan
POLRI	N Valid	131	131	131	131	131
	Tidak Lengkap	0	0	0	0	0

Basarnas	N Valid	106	106	106	106	106	106
	Tidak Lengkap	0	0	0	0	0	0
	Total	237	237	237	237	237	237

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa seluruh responden yang dinyatakan baik dan dapat diolah datanya (237 orang) mengisi seluruh pertanyaan dalam lembar data responden (tidak ada yang dikosongkan).

Kemudian penghitungan frekuensi atas data usia responden menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2 Tabulasi Usia – Data Responden Polri

Usia	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 30 th	0	0	0	0
30 – 35 th	3	2.3	2.3	2.3
36 – 40 th	78	59.5	59.5	61.8
41 – 45 th	27	20.6	20.6	82.4
46 – 50 th	21	16.0	16.0	98.5
> 50 th	2	1.5	1.5	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dalam organisasi Polri, khususnya dalam populasi sampel yang diambil, rentang usia terbanyak adalah pada rentang 36 – 40 tahun (59,5%). Sedangkan pada organisasi Basarnas, seperti yang dapat dilihat dalam tabel 4.3 berikut ini, rentang usia yang terbanyak adalah pada kisaran usia < 30 th (63,3%). Hal ini timbul karena perbedaan jenis jabatan kedua kelompok sampel, yaitu tingkat struktural pada kelompok sampel Polri, dan fungsional *Rescuer* pada kelompok sampel Basarnas. Sesuai dengan tuntutan pekerjaan penyelamatan pada organisasi Basarnas, anggota tim penyelamat dituntut memiliki kekuatan fisik yang prima, yang oleh organisasi diwujudkan pada perekrutan dan pembentukan tim dengan mayoritas usia muda

sehingga diharapkan memiliki vitalitas dan kekuatan fisik yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang berusia cukup lanjut.

Tabel 4.3 Tabulasi Usia – Data Responden Basarnas

	Usia	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 th	66	62.3	62.3	62.3
	30 – 35 th	21	19.8	19.8	82.1
	36 – 40 th	8	7.5	7.5	89.6
	41 – 45 th	7	6.6	6.6	96.2
	46 – 50 th	3	2.8	2.8	99.1
	> 50 th	1	.9	.9	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Hitung frekuensi terhadap pendidikan responden dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Tabulasi Pendidikan – Data Responden Polri

	Pendidikan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA atau sederajat	10	7.6	7.6	7.6
	D3 atau sederajat	14	10.7	10.7	18.3
	S1 atau sederajat	71	54.2	54.2	72.5
	S2 atau sederajat	36	27.5	27.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Tabel 4.5 Tabulasi Pendidikan – Data Responden Basarnas

	Pendidikan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA atau sederajat	78	73.6	73.6	73.6
	D3 atau sederajat	13	12.3	12.3	85.8
	S1 atau sederajat	15	14.2	14.2	100.0
	Total	106	100.0	100.0	

Dari kedua tabel (tabel 4.4 dan tabel 4.5) dapat dilihat bahwa dalam organisasi Polri frekuensi tingkat pendidikan terbesar ditunjukkan oleh tingkat pendidikan setingkat atau di atas S1 (81,7%) dengan porsi terbesar pada pendidikan setingkat S1 (54,2%). Berbeda dengan organisasi Basarnas, tingkat pendidikan terbanyak diberikan oleh tingkat pendidikan setingkat SLTA (73,6%). Hal ini dapat dijelaskan karena dalam kelompok jabatan struktural (organisasi Polri) lebih diperlukan keahlian interpersonal dalam melaksanakan tugas kepemimpinan sedangkan dalam kelompok jabatan fungsional penyelamat atau *Rescuer* (organisasi Basarnas) lebih diperlukan faktor keterampilan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, sehingga dalam kelompok sampel Basarnas, responden dengan tingkat pendidikan setingkat SLTA lebih dominan sedangkan kelompok sampel Polri menunjukkan tingkat pendidikan setara S1 yang lebih dominan.

Kedua jenis data diatas, yaitu usia dan pendidikan, memiliki keterkaitan juga dengan jenis data selanjutnya, yaitu masa kerja, seperti ditunjukkan dalam tabulasi sebagai berikut:

Tabel 4.6. Tabulasi Masa Kerja – Data Responden Polri

	Masa Kerja	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 - 10 th	1	.8	.8	.8
	11 - 15 th	32	24.4	24.4	25.2
	16 - 20 th	58	44.3	44.3	69.5
	21 - 25 th	38	29.0	29.0	98.5
	26 - 30 th	2	1.5	1.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Tabel 4.7 Tabulasi Masa Kerja – Data Responden Basarnas

	Masa Kerja	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 th	68	64.2	64.2	64.2
	5 - 10 th	17	16.0	16.0	80.2
	11 - 15 th	8	7.5	7.5	87.7

16 - 20 th	6	5.7	5.7	93.4
21 - 25 th	6	5.7	5.7	99.1
26 - 30 th	1	.9	.9	100.0
Total	106	100.0	100.0	

Kelompok sampel Polri dengan frekuensi usia dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok Basarnas, juga menunjukkan rentang masa kerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan kelompok Basarnas. Pada organisasi Polri, rentang masa kerja terbesar ditunjukkan oleh rentang masa kerja 16 – 20 tahun (44,3%) sedangkan pada organisasi Basarnas rentang masa kerja terbesar ditunjukkan oleh kelompok rentang masa kerja < 5 tahun (64,2%) seperti yang dapat dilihat dalam tabel 4.7 diatas.

Tabel 4.8 Tabulasi Status Pernikahan – Data Responden Polri

Status Pernikahan		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum Menikah	2	1.5	1.5	1.5
	Menikah	119	90.8	90.8	92.4
	Pernah Menikah	10	7.6	7.6	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Penghitungan frekuensi selanjutnya adalah terhadap status pernikahan responden, yang tampaknya tidak terlalu dipengaruhi oleh data sebelumnya (usia, tingkat pendidikan dan masa kerja), karena kedua kelompok sampel menunjukkan frekuensi maksimum pada status yang sama, yaitu pada status Menikah yaitu sebesar 90,8% (organisasi Polri) dan 54,7% (organisasi Basarnas) walaupun dengan tingkat usia yang lebih tinggi pada organisasi Polri menyebabkan persentase responden dengan status Menikah menjadi lebih besar daripada dalam organisasi Basarnas seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.8 diatas dan tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9. Tabulasi Status Pernikahan – Data Responden Basarnas

Status Pernikahan		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum Menikah	48	45.3	45.3	45.3
	Menikah	58	54.7	54.7	100.0
Total		106	100.0	100.0	

Selanjutnya untuk penghitungan frekuensi jumlah tanggungan dari responden, dapat dilihat dalam tabel 4.10 dan 4.11 berikut:

Tabel 4.10 Tabulasi Jumlah Tanggungan – Data Responden Polri

Jumlah Tanggungan		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak ada	3	2.3	2.3	2.3
	1 orang	3	2.3	2.3	4.6
	2 orang	16	12.2	12.2	16.8
	3 orang	62	47.3	47.3	64.1
	4 orang	47	35.9	35.9	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Tabel 4.11 Tabulasi Jumlah Tanggungan – Data Responden Basarnas

Jumlah Tanggungan		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak ada	44	41.5	41.5	41.5
	1 orang	13	12.3	12.3	53.8
	2 orang	28	26.4	26.4	80.2
	3 orang	14	13.2	13.2	93.4
	4 orang	5	4.7	4.7	98.1
	> 4 orang	2	1.9	1.9	100.0
Total		106	100.0	100.0	

Dari kedua tabel diatas dapat dilihat bahwa dalam organisasi Polri, responden dengan jumlah tanggungan 3 orang menduduki tempat tertinggi (47,3%) disusul kemudian oleh responden dengan jumlah tanggungan 4 orang dengan frekuensi sebesar 35,9%. Dalam organisasi Basarnas yang menunjukkan frekuensi terbesar adalah responden yang belum memiliki

tanggungan (41,5%) lalu responden dengan jumlah tanggungan 2 orang (26,4%). Yang dimaksud dengan jumlah tanggungan disini adalah termasuk istri (atau suami) dan anak, jadi jika disebutkan jumlah tanggungan 2 orang berarti responden tersebut telah menikah dan memiliki 1 orang anak. Namun seperti yang diungkapkan Carlson & Frome (2003), yang dapat memiliki konflik peran bukan hanya yang telah berkeluarga saja namun mereka yang belum menikah namun telah memiliki komitmen dalam hubungan, juga dapat memiliki konflik peran, maka 41,5% responden yang belum memiliki tanggungan tetap dapat dilanjutkan pengolahan datanya.

Tabel 4.12 Tabulasi Pangkat – Data Responden Polri

	Pangkat	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ajun Komisaris	5	3.8	3.8	3.8
	Komisaris	65	49.6	49.6	53.4
	Ajun Kombes	35	26.7	26.7	80.2
	Komisaris Besar	26	19.8	19.8	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Tabel 4.12 diatas menggambarkan komposisi kepangkatan dari data responden Polri. Dari tabel dapat dilihat bahwa dalam kelompok sampel dari organisasi Polri, yang terbanyak adalah responden dengan pangkat Komisaris (49,6%), kemudian responden dengan pangkat Ajun Komisaris Besar sebesar 26,7%, pangkat Komisaris Besar (19,8%) dan terakhir responden dengan pangkat Ajun Komisaris (3,8%).

Berbeda dengan kelompok sampel dari organisasi Basarnas, tidak dikategorikan berdasarkan pangkatnya, namun dari posisi atau peran responden tersebut dalam sebuah Tim *Rescuer*. Peran tersebut terdiri dari para *Rescuer*, yang dalam sebuah Tim *Rescuer* memiliki tugas utama pencarian dan penyelamatan korban; tim medis yang memiliki tugas utama untuk memberikan dukungan dan pertolongan medik baik bagi para korban dan terutama bagi seluruh anggota tim; dan para pendukung yang

memiliki tugas utama menyediakan dan memfasilitasi segala sarana dan prasarana yang diperlukan bagi tim *Rescuer* tersebut dalam menjalankan suatu operasi SAR, misalnya dukungan logistik bagi tim selama masa operasi dilaksanakan. Ketiga peran dalam sebuah tim *Rescuer* itu secara baersama – sama menjalankan sebuah misi atau operasi SAR dalam suatu musibah yang terjadi. Komposisi responden berdasarkan peran dalam tim seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.13 dibawah adalah 63,2% *Rescuer*, 34% pendukung, dan 2,8% medis.

Tabel 4.13 Tabulasi Peran – Data Responden Basarnas

Peran dalam Tim	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <i>Rescuer</i>	67	63.2	63.2	63.2
Medis	3	2.8	2.8	66.0
Pendukung	36	34.0	34.0	100.0
Total	106	100.0	100.0	

4.6. Variabel Uji

Variabel bebas (*independent variable*) pada penelitian ini adalah faktor kualitas hubungan atasan – bawahan, kohesivitas tim dan konflik keluarga – pekerjaan.

Variabel terikat (*dependent variable*) pada penelitian ini adalah penyimpangan perilaku organisasional.

4.7. Validitas dan Reliabilitas Pengujian

Validitas dan reliabilitas (kehandalan) penelitian perlu dijaga pada tingkat yang dapat diterima. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian diambil dari penelitian terdahulu sehingga validitas alat ukur telah dapat dipercaya. Namun demikian, karena dilakukan penyesuaian terhadap beberapa pernyataan dalam alat ukur tersebut dan juga dilakukan terhadap sampel yang berbeda, dilakukan uji validitas dengan melakukan konfirmasi terhadap faktor analisis atau *confirmatory factor analysis* (CFA) dari alat ukur. Dalam penelitian dengan sampel sejumlah 237 (131

Polri dan 106 Basarnas) ini, pernyataan dengan *factor loading* $< 0,5$ tidak digunakan dalam penghitungan (Hair, Black, Babin, Anderson & Thatam, 2006). Dengan kata lain, hanya pernyataan yang dapat menjelaskan variabel lebih dari 50% saja yang dihitung. Selain itu, hasil perhitungan dengan metode faktor analisis harus menunjukkan jumlah kumulatif ekstraksi bernilai minimal 60% (Hair, Black, Babin, Anderson & Thatam, 2006), yang berarti alat ukur yang digunakan dapat menggambarkan minimal 60% dari apa yang hendak diukur oleh variabel. Jika hasil perhitungan kumulatif ekstraksi belum mencapai minimal 60%, pernyataan dengan *factor loading* terkecil dikeluarkan satu demi satu hingga tercapai nilai kumulatif ekstraksi minimal 60%.

Sedangkan yang dimaksud dengan kehandalan atau reliabilitas adalah stabilitas, prediktabilitas, akuransi dan konsistensi dari skor pengujian jika dilakukan pada kondisi yang berbeda. Dalam penelitian ini reliabilitas diukur dengan mengukur Cronbach Alpha dari pernyataan yang valid, pengukuran reliabilitas menggunakan pengukuran Cronbach Alpha sebagai cara yang digunakan apabila pengukuran dilakukan satu kali. Metode ini mengukur konsistensi respons seseorang terhadap semua pernyataan dalam tes. Semakin konsisten respon seseorang dalam semua bagian atau pernyataan dalam alat ukur, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut semakin homogen. Uji reliabilitas Cronbach Alpha dilakukan dengan menggunakan software SPSS.

Hasil uji reliabilitas alat ukur dimensi kualitas hubungan atasan – bawahan (LMX) dengan 12 pernyataan menghasilkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,839 (Polri) dan 0,873 (Basarnas). Dimensi kekompakan tim (TC) dengan 13 pernyataan menghasilkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,916 (Polri) dan 0,699 (Basarnas). Dimensi konflik keluarga – pekerjaan (FWC) dengan 31 pernyataan menghasilkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,935 (Polri) dan 0,913 (Basarnas). Sedangkan dimensi penyimpangan perilaku organisasional (OMB) dengan 23 pernyataan menunjukkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,970 (Polri) dan 0,841 (Basarnas). Hasil tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan alat ukur yang

digunakan memiliki reliabilitas yang baik, karena sesuai dengan literatur, alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas yang baik pada nilai Cronbach Alfa minimal 0,6 – 0,7 (Hair, Black, Babin, Anderson & Thatam, 2006).

Reliabilitas yang cukup menonjol adalah pada OMB Polri (97,0%) jauh melebihi OMB Basarnas (84,1%). Hal ini dapat disebabkan kemungkinan karena pada Polri sudah lebih jelas dan tegas pemisahan antara hal apa yang disebut dengan penyimpangan dan mana yang bukan, sehingga dapat diukur dengan baik.

Hasil uji reliabilitas terhadap alat ukur dengan Cronbach Alpha yang dilakukan dengan *software* SPSS dapat dilihat dalam tabel 4.14 dibawah ini.

Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas

Sampel	Variabel	Sumber Data	Alpha	Jumlah Pernyataan
POLRI	LMX	Bagian II	0,839	5
	TC	Bagian III	0,916	9
	FWC	Bagian IV	0,935	12
	OMB	Bagian V	0,970	22
Basarnas	LMX	Bagian II	0,873	6
	TC	Bagian III	0,699	3
	FWC	Bagian IV	0,913	9
	OMB	Bagian V	0,841	5

Dari serangkaian pengujian validitas dan reliabilitas ditemui hanya sebagian saja dari keseluruhan alat ukur yang valid dan reliabel. Hal tersebut dapat disebabkan karena tidak dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu sebelum pengisian kuesioner oleh responden. Sebagian alat ukur yang tidak valid dapat disebabkan oleh kurang atau tidak mengertinya responden akan pernyataan yang diberikan, atau terdapat ambiguitas dalam pernyataan tersebut. Namun demikian sebagian alat ukur yang dinyatakan valid dan reliabel masih dapat dipergunakan

untuk penelitian ini. Pernyataan yang secara valid mewakili variabel setelah dilakukan penghitungan, maupun pernyataan yang tidak valid dapat dilihat dalam lampiran-7 dan lampiran-8.

4.8. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini untuk mendeskripsikan atribut – atribut dalam suatu variabel di tiap objek penelitian akan digunakan analisis deskriptif dengan menggunakan *mean score* per indikator atau pernyataan. Dari deskripsi tersebut dapat dilihat pernyataan – pernyataan yang mewakili kondisi dalam organisasi serta kecenderungan kesetujuan responden terhadap hal yang dinyatakan dalam masing – masing pernyataan. Selanjutnya pengolahan data dilakukan dengan menggunakan regresi linear untuk menentukan hubungan antara variabel bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependent variable*).

Digunakan regresi linear karena walaupun cara ini sangat sederhana, namun banyak digunakan karena didalamnya sudah termasuk analisis korelasi antara variabel independen (X), atau yang sering disebut dengan faktor penyebab, dengan variabel dependen (Y). Regresi linear memiliki keistimewaan lain yaitu adanya persamaan yang dihasilkan. Persamaan tersebut nantinya bermanfaat untuk memprediksi atau meramal seberapa jauh pengaruh satu atau beberapa variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

Dari regresi linear juga dapat diketahui hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas, yang dinilai dengan skala 0 – 1. Makin erat hubungan antara variabel tersebut, maka nilainya akan semakin mendekati 1. Pada akhirnya, analisis keeratan hubungan sangat penting untuk dapat menentukan keputusan yang tepat.

Seperti telah disebutkan dalam bab sebelumnya, penelitian ini menggunakan model dengan menggunakan empat variabel: hubungan atasan – bawahan (*leader – member exchange*), kohesivitas tim (*team cohesiveness*) dan konflik keluarga – pekerjaan (*family – work conflict*) sebagai variabel independen, serta penyimpangan perilaku organisasional

(*organizational misbehavior*) sebagai variabel dependen. Regresi linear akan dilakukan pada ketiga variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen untuk melihat pengaruh variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Data yang diperoleh dari 237 responden akan diolah dengan menggunakan program SPSS, dan hasilnya akan diinterpretasikan melalui tabel. Data responden dari Polri akan diolah secara terpisah dari data responden Basarnas, dan kemudian hasilnya akan dibandingkan.



BAB 5
ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Pengolahan dan Analisis Data.

5.1.1. Polri

Untuk melakukan analisis *mean score* diperlukan data statistik deskriptif dari pernyataan yang dinyatakan valid dan reliabel, sebagai berikut:

Tabel 5.1 *Mean score* per Pernyataan – Data Polri

Item	Pernyataan	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Variabel OMB (<i>Organizational Misbehavior</i>)		1,3009			
Dimensi <i>Self</i> - OMB		1,3789			
SOMB01	Menelepon untuk urusan pribadi menggunakan telepon kantor selama jam kerja atau jam istirahat	1,5238	0,9692	1	6
SOMB02	Datang terlambat atau pulang lebih cepat tanpa izin	1,2381	0,6862	1	6
SOMB03	Menerima sogokan/tuang suap atau hadiah dari rekanan, atau sumber – sumber lainnya	1,2857	0,6912	1	6
SOMB04	Menggunakan mesin fotokopi untuk urusan pribadi	1,4365	0,7429	1	6
SOMB05	Menggunakan waktu istirahat siang lebih lama dari yang diizinkan	1,3810	0,6795	1	6
SOMB07	Mengambil resiko yang tidak diperlukan dengan mengabaikan peraturan keselamatan kerja	1,5079	0,9529	1	6
SOMB08	Menggunakan biaya pengeluaran yang tidak sesuai dengan prosedur resmi	1,2698	0,6377	1	5
SOMB09	Menghadiri acara – acara pribadi atau politik selama jam kerja	1,3889	0,7691	1	5
Dimensi <i>Organization</i> – OMB		1,2666			
OOMB01	Menyabotase pelaksanaan kegiatan satuan kerja saya	1,2222	0,6436	1	5
OOMB02	Dengan sengaja melakukan pekerjaan secara lambat	1,3095	0,6507	1	5
OOMB03	Melakukan pemborosan dengan peralatan atau uang milik unit kerja	1,2222	0,6310	1	5
OOMB04	Mengambil peralatan atau barang –barang kantor ke rumah tanpa izin	1,2143	0,6014	1	5
OOMB05	Ketinggalan pekerjaan tanpa alasan yang masuk akal	1,3651	0,7653	1	6

Dimensi <i>Interpersonal - OMB</i>		1,2571			
IOMB01	Pimpinan berpihak pada pegawai tertentu	1,3016	0,7186	1	6
IOMB02	Mengadukan rekan kerja tanpa bukti konkrit	1,2460	0,6775	1	6
IOMB03	Menyalahkan rekan kerja untuk kesalahan yang dibuat sendiri	1,2063	0,6611	1	6
IOMB04	Pelecehan seksual terhadap rekan kerja	1,1190	0,6014	1	6
IOMB05	Berkata tidak sopan/memaki rekan kerja	1,2520	0,7234	1	6
IOMB06	Mencuri dari rekan kerja	1,1496	0,6182	1	6
IOMB07	Membahayakan rekan kerja	1,1339	0,6090	1	6
IOMB08	Mengusutkan pemecatan pegawai tanpa dasar	1,1890	0,7097	1	6
IOMB09	Menentang keputusan atasan	1,7165	1,0683	1	6
Variabel <i>LMX (Leader - Member Exchange)</i>		4,9970			
LMX03	Saya mengagumi pengetahuan dan kemampuan atasan saya sehubungan dengan pekerjaannya	4,9466	0,8257	1	6
LMX05	Sangat menyenangkan bekerja dengan atasan saya	4,9692	0,8347	2	6
LMX06	Saya terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaannya	4,9385	0,7851	1	6
LMX09	Saya mengagumi kemampuan profesional atasan saya	5,1385	0,7016	3	6
LMX10	Atasan saya termasuk orang yang menyenangkan untuk dijadikan teman	4,9923	0,7206	2	6
Variabel <i>TC (Team Cohesiveness)</i>		4,9055			
TC02	Kami membahas dan membagi sasaran yang sama untuk pekerjaan dan tingkat <i>Tim Rescue</i>	5,0236	1,2938	1	6
TC03	Kami menghabiskan sebagian besar waktu pertemuan <i>Tim Rescue</i> untuk membicarakan pekerjaan, tetapi diskusi tetap berjalan terbuka dan aktif	4,5669	1,4507	1	6
TC04	<i>Tim Rescue</i> diskusi tentang berbagai konflik dan ketidaksetujuan sampai semua selesai	4,6457	1,3305	1	6
TC05	Anggota <i>Tim Rescue</i> mendengarkan secara hati - hati satu sama lain	4,7638	1,1916	1	6
TC06	Anggota <i>Tim Rescue</i> sungguh saling percaya satu sama lain, berbicara secara pribadi tentang apa yang kami rasakan	4,6693	1,2476	1	6
TC08	Setiap anggota <i>Tim Rescue</i> mencari cara untuk memberikan kontribusi bagi produk akhir	5,0945	0,9794	1	6
TC10	Kami dengan bebas memberi	4,9370	1,0293	1	6

	nilai lebih atas pekerjaan yang berhasil dengan baik				
TC11	Anggota Tim <i>Rescue</i> memberi dan menerima umpan balik untuk membantu Kelompok * menjadi lebih baik	5,2126	0,8417	1	6
TC13	Anggota Tim <i>Rescue</i> saling menyukai dan menghormati satu sama lain	5,2362	0,7914	1	6
Variabel FWC (Family - Work Conflict)		1,9802			
FWC04	Karir pasangan (suami atau istri) saya berkonflik (tidak cocok) dengan saya	1,9512	1,2069	1	6
FWC06	Problema keluarga menyebabkan saya kehilangan waktu kerja	2,0163	1,3549	1	6
FWC08	Saya gelisah, tegang atau frustrasi ketika saya pulang kerja, sampai rumah	1,6557	1,0662	1	6
FWC14	Tuntutan pekerjaan saya mencampuri dan mengganggu kehidupan keluarga dan rumah tangga saya	2,2049	1,4768	1	6
FWC15	Karena pekerjaan saya, saya tidak dapat melibatkan diri saya dalam menjaga dan memelihara hubungan dekat antara keluarga saya atau suami (istri) saya	2,0082	1,3205	1	6
FWC16	Hal -- hal yang ingin saya lakukan di rumah tidak dapat terlaksana karena tuntutan pekerjaan saya	2,0574	1,2284	1	6
FWC17	Saya sering tidak dapat mengikuti kegiatan keluarga saya yang penting karena pekerjaan saya	2,3033	1,4252	1	6
FWC18	Ada ketidaksesuaian komitmen antara pekerjaan saya dengan komitmen dan tanggung jawab yang saya miliki untuk keluarga atau suami (istri) saya	2,2131	1,3861	1	6
FWC19	Tuntutan keluarga saya atau suami (istri) saya mencampuri (mengganggu) kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan saya	1,7377	0,9859	1	5
FWC21	Apa -- apa yang ingin saya kerjakan di tempat kerja tidak dapat terlaksana karena tuntutan keluarga atau suami (istri) saya.	1,7951	0,9953	1	6
FWC22	Kehidupan keluarga saya mencampuri (mengganggu) terhadap tanggung jawab saya di pekerjaan seperti hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas -- tugas harian dan kerja lembur	1,8115	1,0782	1	6
FWC23	Rekan sekerja dan teman -- teman saya tidak menyukai saya karena saya terlalu mendahulukan keluarga saya	2,0082	1,3514	1	6

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, pilihan jawaban pernyataan yang disediakan adalah 6 jenjang skala Likert mulai dari 1 hingga 6, yang mana 1 adalah sangat tak setuju, 2 berarti tak setuju, 3 berarti agak tak setuju, 4 berarti agak setuju, 5 berarti setuju dan 6 adalah sangat setuju. Oleh karena itu untuk variabel LMX dan TC, apabila *mean score* dari pernyataan tersebut bernilai 1-3,49 berarti hubungan atasan-bawahan dan kohesivitas tim rendah, dan *mean score* 3,5 – 6 berarti hubungan atasan-bawahan dan kohesivitas tim tinggi. Untuk variabel FWC dan OMB, apabila *mean score* dari pernyataan tersebut bernilai 1-3,49 berarti konflik keluarga-pekerjaan atau penyimpangan perilaku rendah, dan *mean score* 3,5 – 6 berarti konflik keluarga-pekerjaan atau penyimpangan perilaku tinggi.

Variabel Hubungan Atasan – Bawahan (LMX)

Seluruh pernyataan yang bertujuan untuk mengukur hubungan atasan – bawahan (LMX) yang layak dianalisis memiliki *mean score* diatas 4,5. LMX03 memiliki *mean score* 4,9466. Hal ini berarti sebagian besar responden mengagumi pengetahuan dan kemampuan atasannya sehubungan dengan pekerjaannya. LMX05 memiliki *mean score* 4,9692. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa sangat senang bekerja dengan atasannya. LMX06 memiliki *mean score* 4,9385. Hal ini berarti sebagian besar responden terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaannya. LMX09 memiliki *mean score* 5,1385. Hal ini berarti sebagian besar responden mengagumi kemampuan profesional atasannya. LMX10 memiliki *mean score* 4,9923. Hal ini berarti sebagian besar responden menganggap bahwa atasannya termasuk orang yang menyenangkan untuk dijadikan teman.

Variabel Kohesivitas Tim (TC)

Seluruh pernyataan yang bertujuan untuk mengukur kohesivitas tim (TC) yang layak dianalisis memiliki *mean score* diatas 4,5. TC02 memiliki *mean score* 5,0236. Hal ini berarti sebagian besar responden membahas dan membagi sasaran yang sama untuk pekerjaan dan tingkat satuan kerja. TC03 memiliki *mean score* 4,5669. Hal ini berarti sebagian besar responden menghabiskan sebagian besar waktu pertemuan satuan unit kerja untuk membicarakan pekerjaan, tetapi diskusi tetap berjalan terbuka dan aktif. TC04 memiliki *mean score* 4,6457. Hal ini berarti sebagian besar responden dalam satuan unit kerjanya mendiskusikan tentang berbagai konflik dan ketidaksetujuan hingga semua selesai.

TC05 memiliki *mean score* 4,7638. Hal ini berarti sebagian besar responden sebagai anggota satuan unit kerja mendengarkan secara hati – hati satu sama lain. TC06 memiliki *mean score* 4,6693. Hal ini berarti sebagian besar responden sungguh saling percaya satu sama lain, berbicara secara pribadi tentang apa yang ia rasakan. TC08 memiliki *mean score* 5,0945. Hal ini berarti sebagian besar responden mencari cara untuk memberikan kontribusi bagi produk akhir. TC10 memiliki *mean score* 4,9370. Hal ini berarti sebagian besar responden dapat memberi penilaian lebih atas pekerjaan yang berhasil dengan baik. TC11 memiliki *mean score* 5,2126. Hal ini berarti sebagian besar responden member dan menerima umpan balik untuk membantu satuan unit kerja menjadi lebih baik. TC13 memiliki *mean score* 5,2362. Hal ini berarti sebagian besar responden saling menyukai dan menghormati sesama anggota satuan unit kerja.

Variabel Konflik Keluarga - Pekerjaan (FWC)

Seluruh pernyataan yang bertujuan untuk mengukur konflik keluarga – pekerjaan (FWC) yang layak dianalisis memiliki *mean*

score dibawah 2,5. FWC04 memiliki *mean score* 1,9512. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa karier pasangannya berkonflik (tidak cocok) dengannya. FWC06 memiliki *mean score* 2,0163. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa bahwa problema keluarga menyebabkan ia kehilangan waktu kerja. FWC08 memiliki *mean score* 1,6557. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa tegang atau frustasi ketika ia pulang kerja sampai rumah.

FWC14 memiliki *mean score* 2,2049. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa tuntutan pekerjaannya mencampuri dan mengganggu kehidupan keluarga dan rumahtangganya. FWC15 memiliki *mean score* 2,0082. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa bahwa karena pekerjaannya ia tidak dapat melibatkan diri dalam menjaga dan memelihara hubungan dekat antara keluarga dan pasangannya. FWC16 memiliki *mean score* 2,0574. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa tidak dapat melaksanakan hal-hal yang ingin dilakukan dirumah karena tuntutan pekerjaannya. FWC17 memiliki *mean score* 2,3033. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa sering tidak dapat mengikuti kegiatan keluarga yang penting karena tuntutan pekerjaannya. FWC18 memiliki *mean score* 2,2131. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa bahwa ada ketidaksesuaian komitmen antara pekerjaan saya dengan komitmen dan tanggung jawab yang ia miliki untuk keluarga atau pasangannya.

FWC19 memiliki *mean score* 1,7377. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden tidak merasa bahwa tuntutan keluarga atau pasangan mencampuri atau mengganggu kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaannya. FWC21 memiliki *mean score* 1,7951. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa bahwa hal yang ingin dikerjakan di tempat kerja tidak dapat terlaksana karena tuntutan keluarga atau pasangannya. FWC22

memiliki *mean score* 1,8115. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa bahwa kehidupan keluarganya mencampuri (menggangu) terhadap tanggung jawabnya di pekerjaan seperti hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas – tugas harian dan kerja lembur. FWC23 memiliki *mean score* 2,0082. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden tidak merasa bahwa rekan sekerja dan teman – temannya tidak menyukai dia karena ia terlalu mendahulukan keluarganya.

Variabel Penyimpangan Perilaku Organisasional (OMB)

Seluruh pernyataan yang bertujuan untuk mengukur OMB memiliki *mean score* < 2. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak menyetujui kegiatan menelepon untuk urusan pribadi menggunakan telepon kantor selama jam kerja atau jam istirahat, datang terlambat atau pulang lebih cepat tanpa izin, menerima sogokan/uang suap atau hadiah dari rekanan, atau sumber – sumber lainnya, menggunakan mesin fotokopi untuk urusan pribadi, menggunakan waktu istirahat siang lebih lama dari yang diizinkan, mengambil resiko yang tidak diperlukan dengan mengabaikan peraturan keselamatan kerja, menggunakan biaya pengeluaran yang tidak sesuai dengan prosedur resmi, menghadiri acara – acara pribadi atau politik selama jam kerja, menyabotase pelaksanaan kegiatan di unit kerja, dengan sengaja melakukan pekerjaan secara lambat, melakukan pemborosan dengan peralatan atau uang milik unit kerja, mengambil peralatan atau barang – barang kantor ke rumah tanpa izin, ketinggalan pekerjaan tanpa alasan yang masuk akal; tidak merasa bahwa pimpinan berpibak pada pegawai tertentu; tidak merasa mengadukan rekan kerja tanpa bukti konkrit; tidak merasa menyalahkan rekan kerja untuk kesalahan yang dibuat sendiri; tidak menyetujui pelecehan seksual terhadap rekan kerja; tidak menyetujui berkata tidak sopan/memaki rekan kerja; tidak menyetujui mencuri dari rekan kerja; tidak merasa membahayakan

rekan kerja, tidak merasa mengusulkan pemecatan pegawai tanpa dasar dan tidak merasa menentang keputusan atasan.

Pengaruh LMX, TC dan FWC terhadap OMB

Kemudian untuk melihat pengaruh hasil pengolahan LMX, TC dan FWC sebagai variabel bebas secara keseluruhan terhadap OMB sebagai variabel terikat memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.2 Hasil Regresi Variabel Bebas Bersama – Sama Terhadap Variabel Terikat (Model Summary & Anova) – Sampel Polri

Predictors (Constant)	Model Summary				ANOVA(b)
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
FWC, TC, LMX	0,637	0,406	0,390	0,7932	0.0000

Tabel 5.2 menunjukkan kolom Anova dan kolom Model Summary. Kolom Anova menguji apakah model linear yang digunakan dalam asumsi awal untuk memperkirakan hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas sudah tepat dan dapat diterima. Dari hasil pengolahan pada tabel 5.2 diatas dapat dilihat bahwa dari ketiga variabel yang diujikan bersama - sama: LMX, TC dan FWC, menunjukkan adanya hubungan yang signifikan terhadap OMB sebagai variabel terikat. Hal ini ditunjukkan nilai probabilitas (tertulis sebagai Sig.) pada kolom ANOVA. Tingkat probabilitas ini dibandingkan dengan taraf nyatanya ($\alpha = 0,05$). Bila nilai probabilitas $< 0,05$ maka model dapat diterima, namun bila nilai probabilitas $> 0,05$ maka model ditolak. Variabel bebas menunjukkan nilai probabilitas $< 0,05$ berarti model diterima.

Seberapa jauh hubungan yang terjadi, dapat dilihat pada kolom Model Summary pada Tabel 5.2 diatas. Dalam kolom Model Summary tersebut kita bisa melihat koefisien korelasi (R) yang menerangkan tingkat hubungan antara variabel bebas (X) dengan penyimpangan perilaku organisasional, OMB, sebagai

variabel terikat (Y). Koefisien korelasi hasil perhitungan adalah 0,637 yang berarti hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) cukup kuat.

Koefisien determinasi (R Square) pada tabel menerangkan seberapa jauh variasi variabel terikat (OMB) yang disebabkan oleh variabel bebas. Dari tabel dapat dilihat nilai R Square variabel bebas adalah sebesar 0,406 yang artinya bahwa 40,6 % variasi yang terjadi pada OMB disebabkan oleh variabel bebas dan sisanya (59,94%) dipengaruhi oleh hal lain.

Nilai *adjusted R square* pada kolom Model Summary diatas merupakan nilai R square (koefisien determinasi) yang telah disesuaikan sehingga gambarannya lebih mendekati mutu penajakan model dalam populasi. Nilai *adjusted R square* dari tabel menunjukkan nilai 0,390 yang berarti dalam keadaan yang lebih sesuai dengan kondisi sebenarnya, 39,0 % variasi yang terjadi pada OMB disebabkan oleh variabel bebas dan sisanya (61,0%) dipengaruhi oleh hal lain.

Hasil regresi variabel bebas terhadap variabel terikat (tabel koefisien dan korelasi) dapat dilihat pada tabel 5.3 dan 5.4.

Tabel 5.3 Hasil Regresi Variabel Bebas Bersama – Sama Terhadap Variabel Terikat (Koefisien) – Sampel Polri

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,014	0,072	-	0,192	0,848
LMX	0,038	0,074	0,037	0,508	0,612
TC	0,194	0,076	0,195	2,567	0,012
FWC	0,696	0,079	0,685	8,812	0,000

Tabel 5.4 Korelasi LMX, TC, FWC dengan OMB – Sampel Polri

	Variabel	OMBpolri	LMXpolri	TCpolri	FWCpolri
Pearson Correlation	OMBpolri	1,000	-,102	-,038	,608
	LMXpolri	-,102	1,000	,128	-,240
	TCpolri	-,038	,128	1,000	-,347
	FWCpolri	,608	-,240	-,347	1,000

Sig. (1-tailed)	OMBpolri	.	,133	,340	,000
	LMXpolri	,133	.	,080	,004
	TCpolri	,340	,080	.	,000
	FWCpolri	,000	,004	,000	.

Dari tabel 5.3, variabel TC dan FWC berpengaruh signifikan terhadap OMB, sedangkan LMX tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OMB. Namun karena hubungan TC dengan OMB sangat lemah (0,038), maka hubungan TC dengan OMB tidak signifikan.

Dalam kolom *Unstandardize Coefficients* Tabel 5.3 dapat dilihat nilai B untuk masing – masing variabel yang berguna dalam penyusunan persamaan. Nilai B yang positif pada variabel FWC menunjukkan bahwa hubungan antara variabel (TC, FWC dan OMB) adalah searah (*positive correlation*), jika nilai variabel satu naik, maka variabel yang lain akan naik juga. Hal tersebut berarti ada kesesuaian dengan hipotesa atau dugaan awal bahwa konflik keluarga – pekerjaan berhubungan positif terhadap penyimpangan perilaku organisasional. Namun demikian ditemukan bahwa kualitas kohesivitas tim berhubungan positif terhadap penyimpangan perilaku organisasional, yang berlawanan dengan hipotesa awal yaitu kualitas kohesivitas tim berhubungan negatif terhadap penyimpangan perilaku organisasional. Hubungan atasan – bawahan juga menunjukkan nilai positif walaupun tidak signifikan, yang berlawanan dengan hipotesa awal. Hal ini akan dibahas lebih lanjut pada sub bab pembahasan.

5.1.2. Basarnas

Untuk melakukan analisis *mean score* diperlukan data statistik deskriptif dari pernyataan yang dinyatakan valid dan reliabel, sebagai berikut:

Tabel 5.5 Mean score per Pernyataan – Data Basarnas

Item	Pernyataan	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Variabel Organizational Misbehavior (OMB)		1,6898			
Dimensi Self – OMB		1,8137			
SOMB01	Menelepon untuk urusan pribadi menggunakan telepon kantor selama jam kerja atau jam istirahat	2,1604	1,0703	1	6
SOMB02	Datang terlambat atau pulang lebih cepat tanpa izin	1,6415	0,9070	1	6
SOMB03	Menerima sogokan/uang suap atau hadiah dari rekanan, atau sumber – sumber lainnya	1,7075	0,8615	1	5
SOMB08	Menggunakan biaya pengeluaran yang tidak sesuai dengan prosedur resmi	1,7453	0,7936	1	5
Dimensi Organizational – OMB		1,5660			
OOMB03	Mejakukan pemborosan dengan peralatan atau uang milik unit kerja	1,5660	0,7040	1	5
Variabel Leader – Member Exchange (LMX)		4,1659			
LMX02	Saya sangat menyukai pribadi atasan saya	4,4519	1,0873	1	6
LMX03	Saya mengagumi pengetahuan dan kemampuan atasan saya	4,9231	0,9105	1	6
LMX05	Sangat menyenangkan bekerja dengan atasan saya	4,8679	0,8516	1	6
LMX06	Saya terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaannya	4,9434	0,8376	2	6
LMX09	Saya mengagumi kemampuan profesional atasan saya	4,9143	0,7221	2	6
LMX10	Atasan saya termasuk orang yang menyenangkan untuk dijadikan teman	4,4952	0,9418	1	6
Variabel Team Cohesiveness (TC)		4,7308			
TC02	Kami membahas dan membagi sasaran yang sama untuk pekerjaan dan tingkat Tim Rescue	4,8558	0,6297	3	6
TC05	Anggota Tim Rescue mendengarkan secara hati – hati satu sama lain	4,6058	0,7025	2	6
TC06	Anggota Tim Rescue sungguh saling percaya satu sama lain, berbicara secara pribadi tentang apa yang kami rasakan	4,7308	0,8033	2	6

Variabel <i>Family- Work Conflict (FWC)</i>		2,5990			
FWC14	Tuntutan pekerjaan saya mencampuri dan mengganggu kehidupan keluarga dan rumah tangga saya	2,5918	1,1382	1	6
FWC15	Karena pekerjaan saya, saya tidak dapat melibatkan diri saya dalam menjaga dan memelihara hubungan dekat antara keluarga saya atau suami (istri) saya	2,5400	1,1229	1	6
FWC16	Hal – hal yang ingin saya lakukan di rumah tidak dapat terlaksana karena tuntutan pekerjaan saya	2,5556	1,0900	1	6
FWC17	Saya sering tidak dapat mengikuti kegiatan keluarga saya yang penting karena pekerjaan saya	3,0408	1,2917	1	6
FWC18	Ada ketidaksesuaian komitmen antara pekerjaan saya dengan komitmen dan tanggung jawab yang saya miliki untuk keluarga atau suami (istri) saya	2,8163	1,1958	1	5
FWC19	Tuntutan keluarga saya atau suami (istri) saya mencampuri (mengganggu) kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan saya	2,3776	0,9687	1	5
FWC20	Kadang – kadang saya meninggalkan pekerjaan sehingga tanggung jawab keluarga saya dapat saya penuhi	2,6224	1,1623	1	6
FWC21	Apa – apa yang ingin saya kerjakan di tempat kerja tidak dapat terlaksana karena tuntutan keluarga atau suami (istri) saya.	2,4490	1,1408	1	6
FWC22	Kehidupan keluarga saya mencampuri (mengganggu) terhadap tanggung jawab saya di pekerjaan seperti hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas – tugas harian dan kerja lembur	2,3980	1,0720	1	5

Pilihan jawaban pernyataan yang disediakan adalah 6 jenjang skala Likert mulai dari 1 hingga 6, yang mana 1 adalah sangat tak setuju, 2 berarti tak setuju, 3 berarti agak tak setuju, 4 berarti agak setuju, 5 berarti setuju dan 6 adalah sangat setuju. Oleh

karena itu untuk variabel LMX dan TC, apabila *mean score* dari pernyataan tersebut bernilai 1-3,49 berarti hubungan atasan-bawahan dan kohesivitas tim rendah, dan *mean score* 3,5 – 6 berarti hubungan atasan-bawahan dan kohesivitas tim tinggi. Untuk variabel FWC dan OMB, apabila *mean score* dari pernyataan tersebut bernilai 1-3,49 berarti konflik keluarga-pekerjaan atau penyimpangan perilaku tinggi, dan *mean score* 3,5 – 6 berarti konflik keluarga-pekerjaan atau penyimpangan perilaku rendah.

Variabel Hubungan Atasan – Bawahan (LMX)

Seluruh pernyataan yang bertujuan untuk mengukur hubungan atasan – bawahan (LMX) yang layak dianalisis memiliki *mean score* diatas 4. LMX02 memiliki *mean score* 4,4519. Hal ini berarti sebagian besar responden sangat menyukai pribadi atasannya. LMX03 memiliki *mean score* 4,9231. Hal ini berarti sebagian besar responden mengagumi pengetahuan dan kemampuan atasannya sehubungan dengan pekerjaannya.

LMX05 memiliki *mean score* 4,8679. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa sangat senang bekerja dengan atasannya. LMX06 memiliki *mean score* 4,9434. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaannya. LMX09 memiliki *mean score* 4,9143. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden mengagumi kemampuan profesional atasannya. LMX10 memiliki *mean score* 4,4952. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa bahwa atasannya termasuk orang yang menyenangkan untuk dijadikan teman.

Variabel Kohesivitas Tim (TC)

Seluruh pernyataan yang bertujuan untuk mengukur kohesivitas tim (TC) yang layak dianalisis memiliki *mean score* diatas 4,5. TC02 memiliki *mean score* 4,8558. Hal ini berarti

bahwa sebagian besar responden membahas dan membagi sasaran yang sama untuk pekerjaan sebagai Tim *Rescue*. TC05 memiliki *mean score* 4,6058. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa seluruh anggota Tim *Rescuer* mendengarkan secara hati – hati satu sama lain. TC06 memiliki *mean score* 4,7308. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa bahwa anggota Tim *Rescuer* sungguh saling percaya satu sama lain, berbicara secara pribadi tentang apa yang mereka rasakan.

Variabel Konflik Keluarga - Pekerjaan (FWC)

Seluruh pernyataan yang bertujuan untuk mengukur konflik keluarga - pekerjaan (FWC) yang layak dianalisis memiliki *mean score* dibawah 3,5. FWC14 memiliki *mean score* 2,5918. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden tidak merasa bahwa tuntutan pekerjaannya mencampuri dan mengganggu kehidupan keluarga dan rumah tangganya. FWC15 memiliki *mean score* 2,5400. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa tidak dapat melibatkan diri saya dalam menjaga dan memelihara hubungan dekat antara keluarga atau pasangannya karena pekerjaan. FWC16 memiliki *mean score* 2,5556. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa bahwa ia tidak dapat melaksanakan hal – hal yang ingin ia lakukan di rumah karena tuntutan pekerjaan. FWC17 memiliki *mean score* 3,0408. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa bahwa ia sering tidak dapat mengikuti kegiatan keluarga yang penting karena pekerjaan. Namun demikian, dibandingkan dengan *mean score* dari pernyataan lain, nilai *mean score* pernyataan ini paling mendekati batas tengah, sehingga dapat diduga bahwa responden pernah mengalami tidak dapat mengikuti kegiatan keluarga yang penting karena pekerjaan, namun tidak dalam frekuensi yang tinggi dan terus menerus sehingga ia cenderung memilih nilai yang tidak

melewati 3,3 (cenderung setuju) namun tetap lebih tinggi dibandingkan dengan pernyataan lain.

FWC18 memiliki *mean score* 2,8163. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa ada ketidaksesuaian komitmen antara pekerjaan dengan komitmen dan tanggung jawab yang untuk keluarga atau pasangannya. FWC19 memiliki *mean score* 2,3776. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa tuntutan keluarga atau pasangan mencampuri (menggangu) kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan. FWC20 memiliki *mean score* 2,6224. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa kadang – kadang meninggalkan pekerjaan untuk memenuhi tanggung jawab terhadap keluarga.

FWC21 memiliki *mean score* 2,4490. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa tidak dapat melaksanakan hal yang ingin dikerjakan di tempat kerja karena tuntutan keluarga atau pasangan. FWC22 memiliki *mean score* 2,3980. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak merasa kehidupan keluarganya mencampuri (menggangu) tanggung jawab di pekerjaan seperti hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas – tugas harian dan kerja lembur.

Variabel Penyimpangan Perilaku Organisasional (OMB)

Seluruh pernyataan yang bertujuan untuk mengukur OMB memiliki *mean score* < 2. SOMB01 memiliki *mean score* 2,1604. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak menyetujui kegiatan menelepon untuk urusan pribadi menggunakan telepon kantor selama jam kerja atau jam istirahat. SOMB02 memiliki *mean score* 1,6415. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak menyetujui datang terlambat atau pulang lebih cepat tanpa izin. SOMB03 memiliki *mean score* 1,7075. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak menyetujui menerima sogokan/uang suap atau hadiah dari rekanan, atau sumber – sumber lainnya. SOMB08

memiliki *mean score* 1,7453. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak menyetujui penggunaan biaya pengeluaran yang tidak sesuai dengan prosedur resmi. OOMB03 memiliki *mean score* 1,5660. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak menyetujui kegiatan melakukan pemborosan dengan peralatan atau uang milik unit kerja.

Pengaruh LMX, TC dan FWC terhadap OMB

Selanjutnya, untuk melihat pengaruh hasil pengolahan LMX, TC dan FWC sebagai variabel bebas secara keseluruhan terhadap OMB sebagai variabel terikat memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.6 Hasil Regresi Variabel Bebas Bersama – Sama Terhadap Variabel Terikat (Model Summary & Anova) – Sampel Basarnas

Predictors	Model Summary				ANOVA(b)
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
(Constant)					
FWC, TC, LMX	0.406	0.164	0.137	0.9462	0.0001

Tabel 5.6 menunjukkan kolom Anova dan kolom Model Summary. Dari hasil pengolahan pada tabel 5.6 diatas dapat dilihat bahwa dari ketiga variabel yang diujikan bersama - sama: LMX (*Leader – Member Exchange*), TC (*Team Cohesiveness*) dan FWC (*Family Work Conflict*), menunjukkan adanya hubungan yang signifikan terhadap OMB sebagai variabel terikat. Variabel bebas menunjukkan nilai probabilitas < 0,05 berarti model diterima.

Seberapa jauh hubungan yang terjadi, dilihat melalui koefisien korelasi (R) yang menerangkan tingkat hubungan antara variabel bebas (X) dengan penyimpangan perilaku organisasional, OMB, sebagai variabel terikat (Y). Koefisien korelasi hasil

perhitungan adalah 0,406 yang berarti hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) cukup lemah.

Koefisien determinasi (R Square) pada tabel menerangkan seberapa jauh variasi variabel terikat (OMB) yang disebabkan oleh variabel bebas. Dari tabel dapat dilihat nilai R Square variabel bebas adalah sebesar 0,164, yang artinya bahwa 16,4 % variasi yang terjadi pada OMB disebabkan oleh variasi dari variabel bebas dan sisanya (83,6%) dipengaruhi oleh hal lain.

Nilai *adjusted R square* dari tabel menunjukkan nilai 0.137 yang berarti dalam keadaan yang lebih sesuai dengan kondisi sebenarnya, 13,7 % variasi yang terjadi pada OMB disebabkan oleh variasi dari variabel bebas dan sisanya (87,3%) dipengaruhi oleh hal lain.

Tabel 5.7 Hasil Regresi Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat (Koefisien) – Sampel Basarnas

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,007	0,098	-	-0,070	0,944
LMX	-0,045	0,100	-0,045	-0,451	0,653
TC	-0,214	0,103	-0,207	-2,076	0,041
FWC	0,291	0,104	0,286	2,795	0,006

Tabel 5.8 Korelasi LMX, TC, FWC dengan OMB – Sampel Basarnas

Variabel		OMBSar	LMXSar	TCSar	FWCSar
Pearson Correlation	OMBSar	1,000	-,120	-,285	,350
	LMXSar	-,120	1,000	,056	-,222
	TCSar	-,285	,056	1,000	-,262
	FWCSar	,350	-,222	-,262	1,000
Sig. (1-tailed)	OMBSar	.	,125	,003	,000
	LMXSar	,125	.	,295	,016
	TCSar	,003	,295	.	,005
	FWCSar	,000	,016	,005	.

Dari Tabel 5.7, TC dan FWC berpengaruh signifikan terhadap OMB sedangkan LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap OMB. Walaupun hubungan TC dan FWC dengan OMB lemah (0,285 dan 0,350) namun hubungannya signifikan.

Dalam kolom *Unstandardize Coefficients* Tabel 5.7 dapat dilihat nilai B untuk masing – masing variabel yang berguna dalam penyusunan persamaan. Nilai B yang negatif pada variabel TC menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel (TC dan OMB) berlawanan arah (*negative correlation*), yang berarti peningkatan suatu variabel akan diikuti dengan penurunan variabel yang lain. Sedangkan B yang positif pada variabel FWC menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel (FWC dan OMB) searah (*positive correlation*), yang berarti peningkatan suatu variabel akan diikuti dengan peningkatan variabel yang lain.

Hal tersebut sesuai dengan hipotesa atau dugaan awal bahwa kualitas kohesivitas tim berhubungan negatif terhadap penyimpangan perilaku organisasional dan konflik keluarga – pekerjaan berhubungan positif terhadap penyimpangan perilaku organisasional. Dari hasil analisis tidak dijumpai pengaruh atau hubungan yang signifikan antara hubungan atasan – bawahan dengan penyimpangan perilaku organisasional.

Bila diringkas, hasil *mean score* dari masing-masing variabel di Polri dan Basarnas adalah sebagai berikut:

Tabel 5.9 Mean Score Rata-rata per Variabel

	Polri	Basarnas
OMB	1,3009	1,6989
SOMB	1,3789	1,8137
OOMB	1,2666	1,5560
IOMB	1,2571	-
LMX	4,9970	4,1659
TC	4,9055	4,7308
FWC	1,9802	2,5990

5.2. Pembahasan

Secara singkat hasil analisis regresi terhadap data Polri dan Basarnas, dapat disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5.10 Pengaruh antara LMX, TC dan FWC dengan OMB di Polri dan Basarnas

Institusi	PENGARUH					
	LMX- OMB	NOTASI	TC - OMB	NOTASI	FWC - OMB	NOTASI
POLRI	Tidak Ada	-	Signifikan	Positif	Signifikan	Positif
BASARNAS	Tidak Ada	-	Signifikan	Negatif	Signifikan	Positif

5.2.1. Polri

Dari hasil analisis diketahui bahwa yang mempengaruhi secara signifikan timbulnya penyimpangan perilaku organisasional di Polri, khususnya di kalangan pejabat struktural Polri adalah konflik keluarga dengan pekerjaan, yang pengaruhnya bersifat positif. Artinya, semakin besar konflik antara keluarga anggota organisasi dengan pekerjaan, makin besar juga penyimpangan perilaku organisasional yang ditunjukkan.

Besarnya tuntutan pekerjaan seperti jam kerja yang tidak menentu terutama jika sedang dalam penanganan kasus, kerahasiaan jabatan dan tingkat bahaya yang dihadapi (Baruno, 2008) terhadap seorang anggota kepolisian, menyebabkan gangguan pada tugas dan peran anggota tersebut dalam keluarganya. Begitu besarnya tuntutan pekerjaan dengan jam kerja yang tidak menentu, menyebabkan seorang anggota kepolisian kurang dapat menjalankan perannya sebagai anggota keluarga. Akibatnya, dia berkeinginan untuk memberikan 'kompensasi' kepada keluarganya dalam hal lain, misalnya materi atau kemudahan yang berasal dari wewenang yang dimilikinya (Artjana, 2004; Baruno, 2008) yang kemudian dapat menjadi sumber dari penyimpangan perilaku organisasional.

Hal tersebut dapat dijelaskan dengan teori ekuitas, yang menyebutkan jika rasio yang dinilai seseorang tidak sama dengan orang lain, maka orang tersebut akan berjuang untuk memulihkan rasio ekuitas. Menurut Stacy J. Adams seperti yang dikutip oleh Luthans (2006),

“perjuangan” untuk memulihkan ekuitas inilah yang digunakan untuk menjelaskan motivasi kerja. Motivasi yang dimaksud di sini memiliki sisi positif dan negatif, tergantung dari bagaimana cara orang tersebut menghilangkan kondisi inekuitasnya. Kekuatan motivasi ini searah dengan inekuitas yang dirasakan dan dapat diekspresikan dalam berbagai macam bentuk. Dalam usahanya untuk memulihkan ekuitas, seseorang dapat mengubah input atau hasil, secara kognitif mengubah bentuk input atau hasil akhir, meninggalkan lapangan, bertindak lain atau merubah orang lain, dalam konteks bahasan penelitian ini, seseorang dapat terdorong untuk melakukan penyimpangan perilaku organisasional karena inekuitas yang dirasakannya (Luthans, 2006). Perlu diingat bahwa rasio ekuitas ini benar-benar didasarkan pada *persepsi* seseorang terhadap apa yang ia berikan (*input*) dan apa yang ia terima (*output*), sehingga dapat saja berbeda dengan kenyataan yang sebenarnya.

Selain itu dimungkinkan juga konflik dalam keluarga menyebabkan anggota Polri tersebut terganggu atau tidak fokus dalam melaksanakan tugasnya, sehingga hasil yang diberikan tidak maksimal atau bahkan menyimpang. Misalkan saja seseorang anggota memiliki konflik dengan istrinya, sehingga dia saat ditugaskan untuk melakukan sesuatu di luar kantor, ia ‘menyisihkan’ waktunya untuk melakukan tindakan yang kurang pantas untuk melepaskan stresnya (Baruno, 2008; Azura, 2006).

Dari hasil analisis juga diketahui bahwa yang mempengaruhi secara signifikan timbulnya penyimpangan perilaku organisasional di Polri, khususnya di kalangan pejabat struktural Polri adalah kohesivitas tim dan hubungannya bersifat positif. Artinya semakin kohesif hubungan yang ada dalam tim, penyimpangan perilaku organisasional yang muncul juga semakin besar. Hal ini berbeda dari asumsi semula, yaitu jika ada pengaruh antara kohesivitas tim dan penyimpangan perilaku organisasi, maka hubungannya akan bersifat negatif, artinya semakin besar kohesivitas tim maka semakin kecil penyimpangan perilaku yang terjadi. Beberapa studi literatur lanjutan atas temuan ini menyatakan bahwa inkonsistensi peran kohesivitas tim memang sering kali dijumpai, terutama

apabila kohesivitas atau kepaduan dalam hubungan di dalam tim tidak dilandasi oleh norma kelompok yang berdasarkan pada orientasi tugas (*task orientation, task behavior*), sehingga kohesivitas menjadi cenderung ke arah konterproduktif (Langfred, 1998). Merujuk pada dasar teori mengenai adanya dua subkonsep dalam konsep kohesivitas tim yaitu kohesivitas sosial dan kohesivitas tugas, yang mana kohesivitas sosial adalah ikatan ketertarikan interpersonal yang menghubungkan masing-masing anggota tim dan kohesivitas tugas adalah cara yang mana keterampilan dan kemampuan anggota tim saling bertaut untuk memberikan kinerja yang optimal (Linder & Ledlow, n.d). Dalam penjelasannya lebih lanjut, Langfred mengatakan bahwa lemahnya kohesivitas tugas dan tingginya kohesivitas interpersonal membuat frekuensi interaksi interpersonal meningkat, dan pada akhirnya memberikan penurunan kinerja yang signifikan.

Dyaram & Kamalanabhan (2005) memberikan penjelasan yang serupa namun dari sudut pandang yang berbeda. Tingginya kohesivitas interpersonal dalam grup yang kohesif menjadikan grup tersebut kohesif secara interpersonal. Artinya, masing-masing anggotanya cenderung untuk menyenangkan anggota satu dengan lainnya, menghindari konfrontasi dan pemikiran yang tidak sejalan, yang pada akhirnya membawa tim tersebut pada konformitas (keselarasan) perilaku. Walaupun secara individual ada anggota kelompok yang kurang setuju, tetapi kebanggaan sebagai anggota tim membuatnya mengikuti dengan patuh apa yang menjadi perilaku kelompok secara umum. Jika dikaitkan dengan penyimpangan perilaku organisasional, maka jika kelompok melakukan penyimpangan perilaku, secara selaras seluruh anggota kelompok melakukan penyimpangan dan tidak ada anggota kelompok yang akan berusaha mengubah konformitas perilaku tersebut. Bahkan, Dyaram & Kamalanabhan (2005) menyebutkan, kelompok tersebut akan menginisiasi strategi pembelaan diri (*self-defensive*) dan melindungi diri (*self-protective*) serta tidak dapat menerima kritik atau tantangan baik dari dalam maupun dari luar grup. Dalam kondisi yang seperti ini diperlukan peran pemimpin tegas yang

menekankan perilaku berorientasi tugas. Sebagai antisipasi, Dyaram & Kamalanabhan (2005) juga menyarankan perlunya memperhatikan ukuran kelompok serta sifat dari tugas yang diberikan pada kelompok tersebut. Semakin besar ukuran kelompok, semakin rendah kualitas keputusan dari kelompok karena kelompok akan cenderung mengambil keputusan secara konsensus, bukan dari kualitasnya.

Jika dikaitkan dengan laporan masyarakat yang masuk ke Ombudsman RI tahun 2008, 11,52% masyarakat melaporkan bahwa terjadi penyimpangan prosedur dalam pelaksanaan tugas pelayanan Polri sehari-hari. Penyimpangan prosedur yang dirasakan masyarakat adalah bentuk kohesivitas anggota organisasi yang memberikan layanan kepada masyarakat, misalnya dalam penerbitan Surat Ijin Mengemudi, sehingga jika ada anggota tim yang memungut uang yang tidak sesuai dari ketentuan, masing – masing anggota tim lainnya tidak menegur penyimpangan yang terjadi karena walaupun secara individual ada anggota tim yang tidak setuju, tetapi karena ia adalah bagian dari tim secara keseluruhan atau bahkan mungkin ada pembagian hasil di antara mereka, membuatnya mengikuti dengan patuh apa yang menjadi perilaku kelompok secara umum. Selain itu sampel yang diteliti merupakan pimpinan tingkat menengah kebawah (*middle to low*), yang secara struktur memiliki kekuasaan yang terbatas. Terbatasnya kekuasaan tersebut menyebabkan mereka cenderung untuk menggabungkan kekuasaan (*combine the power*) dengan pimpinan tingkat menengah kebawah lainnya dalam melakukan penyimpangan perilaku. Hal inilah yang menyebabkan nilai hubungan kohesivitas tim dan penyimpangan perilaku organisasional menjadi positif. Dengan kata lain, semakin kohesif hubungan yang terjalin antara pimpinan level menengah kebawah membuat semakin besar kekuatan yang mereka galang, maka semakin besar penyimpangan perilaku organisasi yang mereka tunjukkan.

Dari Tabel 5.10 tersebut dapat dilihat bahwa di organisasi Polri kualitas hubungan atasan – bawahan tidak berhubungan dengan penyimpangan perilaku organisasional. Hubungan atasan – bawahan

ternyata tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan munculnya penyimpangan perilaku organisasional. Walaupun demikian, dapat dilihat bahwa sifat hubungan tersebut adalah positif (Tabel 5.3). Artinya semakin berkualitas hubungan antara atasan dengan bawahan maka semakin besar penyimpangan perilaku yang ditunjukkan. Hal ini juga berlawanan dari asumsi awal bahwa kualitas hubungan atasan – bawahan akan berhubungan negatif dengan penyimpangan perilaku organisasional. Keunikan hasil temuan pada variabel hubungan atasan – bawahan ini cukup menarik, mengingat sebelumnya telah terbukti secara signifikan adanya hubungan yang bersifat positif antara kohesivitas tim dengan penyimpangan perilaku organisasi. Patut diduga apakah kualitas hubungan atasan – bawahan yang sedemikian erat sudah mengarah kepada kohesivitas tim yang kemudian berimplikasi sama dengan hubungan positif antara kohesivitas dengan penyimpangan perilaku organisasional. Atau kemungkinan semakin erat hubungan atasan – bawahan menjadikan pimpinan menjadi terlalu permisif hingga fungsi sanksi menjadi tidak dijalankan dengan baik (Baruno, 2008). Jika memang demikian menarik untuk menjadi kajian lebih lanjut seperti apakah peran pemimpin dalam organisasi ini mengingat sebagaimana disarankan sebelumnya oleh Dyaram & Kamalanabhan (2005) mengenai pemimpin yang tegas dan berorientasi pada tugas untuk mengatasi efek negatif dari kohesivitas.

5.2.2. Basarnas

Dalam organisasi Basarnas, dari Tabel 5.10 tampak adanya korelasi antara kohesivitas tim dengan timbulnya penyimpangan organisasi. Sifat hubungan yang terjadi adalah negatif (*negative correlation*), yang berarti semakin kuat kohesivitas tim, maka semakin kecil penyimpangan perilaku organisasional yang ditunjukkan. Demikian juga sebaliknya, semakin lemah kekompakan dan kohesivitas tim dalam organisasi, maka akan semakin besar penyimpangan perilaku organisasional yang terjadi.

Besarnya pengaruh kohesivitas tim terhadap penyimpangan perilaku organisasional sejalan dengan inti dari tugas pokok dan fungsi Basarnas sebagai penyelamat yang selalu bekerja dalam tim, sehingga kekompakan, kebersamaan, saling mendukung dan kepercayaan serta kerja sama dalam tim telah terbina dan menjadi hal yang penting dalam penyelenggaraan organisasi Basarnas secara keseluruhan mengingat keberhasilan tugas mereka bahkan hingga keselamatan nyawa mereka sendiri dapat saja tergantung pada hal tersebut.

Jika dikaitkan dengan teori kohesivitas tim yang dikemukakan oleh Linder & Ledlow (n.d), kohesivitas tugas atau cara yang mana keterampilan dan kemampuan anggota tim saling bertaut untuk memberikan kinerja yang optimal dalam Basarnas tampaknya telah terinternalisasi dalam diri masing – masing anggota organisasi khususnya yang merupakan bagian langsung dari sebuah tim *Rescue*, terefleksikan dalam usaha anggota grup tersebut untuk tetap bersatu dalam pencapaian tujuan tim, sehingga semakin kuat dan solid suatu tim *Rescue*, maka semakin kecil penyimpangan perilaku yang mungkin terjadi.

Demikian pula sebaliknya, semakin lemah kohesivitas tim *Rescue* atau jika ada gangguan yang mendilusi atau mengurangi kohesivitas tim tersebut, baik dari sisi kohesivitas sosial dan kohesivitas tugas yang mengganggu tim secara keseluruhan, maka semakin besar kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku organisasional. Kohesivitas tim dari sisi kohesivitas sosial contohnya berupa konflik pribadi sesama anggota tim. Kohesivitas tim dari sisi kohesivitas tugas contohnya berupa ketimpangan keterampilan dan kemampuan anggota tim. Penyimpangan perilaku organisasional yang disebabkan karena kurangnya kohesivitas tim dari segi kohesivitas tugas misalnya anggota yang merasa dirinya kurang mampu dari anggota lain mengelak dari tugas – tugasnya dan lalu mangkir dari tugasnya. Penyimpangan perilaku organisasional yang disebabkan karena kurangnya kohesivitas tim dari segi kohesivitas sosial misalnya anggota yang kurang senang dengan anggota lain mengelak dari tugas – tugasnya dan bahkan dapat mencelakakan rekan kerjanya tersebut.

Jika dikaitkan dengan apa yang dirasakan oleh masyarakat mengenai kurang cepatnya penanganan bencana atau musibah yang terjadi, diluar dari faktor non teknis seperti cuaca dan kondisi alam, dapat disebabkan karena kelalaian anggota pendukung dalam mempersiapkan sarana dan prasarana yang seharusnya harus selalu dalam kondisi siaga atau disebut faktor *human error* (RPJP 2005-2025 Dephub, 2005). Hal ini membuat persiapan seluruh tim hingga ketibaan mereka di lokasi bencana menjadi lebih lambat.

Selain itu dapat dilihat dari tabel 5.10 bahwa ada korelasi yang signifikan antara konflik keluarga – pekerjaan dengan penyimpangan perilaku organisasional di Basarnas. Seperti halnya di organisasi Polri, anggota organisasi Basarnas terutama Tim *Rescuernya* harus siaga 24 jam sehari selama 7 hari dalam seminggu jika sedang bertugas menangani bencana. Dalam kondisi tidak ada musibah dan bencana, Tim *Rescue* bertugas selama 24 jam dan keesokan harinya libur selama 24 jam untuk kemudian masuk kembali selama 24 jam, demikian seterusnya. Model *shifting* tersebut diterapkan untuk menjaga alat deteksi musibah dan alat komunikasi yang harus selalu dalam posisi menyala. Jam kerja yang tidak menentu dan melebihi jam kerja normal ini menimbulkan gangguan pada keseimbangan antar peran yang dapat memunculkan perilaku peran yang tidak sesuai dengan yang seharusnya. Misalnya saja seorang *rescuer* yang sedang bertugas siaga malam kemudian diminta menjalankan perannya dalam keluarga, katakanlah mengantarkan anaknya yang sakit ke rumah sakit, dan pada saat yang sama terjadi musibah yang perlu penanganan cepat, maka karena ketidakhadiran petugas *rescue* tersebut di tempat siaga membuat penanganan musibah dan koordinasinya menjadi terlambat. Atau dapat juga adanya konflik dalam keluarga menyebabkan tekanan atau stres tersendiri dalam individu, yang kemudian menyebabkan pelaksanaan pekerjaan menjadi terganggu karena ia tidak dapat berkonsentrasi secara penuh pada pekerjaannya

Tabel 5.10 juga menunjukkan bahwa dalam organisasi Basarnas, hubungan atasan – bawahan tidak berkorelasi dengan penyimpangan perilaku organisasional. Walaupun demikian dapat kita lihat sifat hubungannya adalah negatif, yang berarti semakin erat hubungan atasan – bawahan, maka akan kecil kemungkinan penyimpangan perilaku yang terjadi. Teori Dansereau, Graen dan Haga (1975); Dansereau, Cashman dan Graen (1973) mendefinisikan bahwa ada proses pembentukan peran (*role-making*) dalam hubungan atasan – bawahan, yang menyatakan bagaimana atasan dapat menjalin dan mengembangkan hubungan dengan bawahan yang berlainan melalui cara yang bervariasi pula. Patut diduga bahwa tidak signifikannya hubungan atasan – bawahan dengan penyimpangan perilaku organisasional di Basarnas disebabkan karena dalam organisasi Basarnas, khususnya dalam tim *Rescue*, peran seorang anggota telah terdefiniskan dengan baik dan masing-masing anggotanya telah memahami dan menginternalisasi perannya dalam keberlangsungan suatu tugas, sehingga jika dalam menjalin dan mengembangkan hubungan dengan bawahan seorang *team leader* melakukan pembedaan perlakuan dengan bawahan yang berlainan, tidak menjadi alasan seorang individu atau anggota untuk melakukan tindakan penyimpangan.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis data dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- Ada pengaruh signifikan dari kohesivitas tim dan konflik keluarga-pekerjaan terhadap penyimpangan perilaku organisasional di Polri. Hubungan kohesivitas tim bersifat positif dan hubungan konflik keluarga-pekerjaan bersifat positif. Tidak ada pengaruh dari hubungan atasan – bawahan pada penyimpangan perilaku organisasional di Polri. Pengaruh positif kohesivitas tim dan konflik keluarga-pekerjaan di Polri terhadap penyimpangan perilaku organisasional berarti semakin erat atau berkualitas kohesivitas tim dalam organisasi, maka semakin besar penyimpangan perilaku organisasional, dan semakin besar konflik antara keluarga anggota organisasi dengan pekerjaan, makin besar juga penyimpangan perilaku organisasional.
- Ada pengaruh signifikan dari kohesivitas tim dan konflik keluarga-pekerjaan terhadap penyimpangan perilaku organisasional di Basarnas. Hubungan kohesivitas tim bersifat negatif dan hubungan konflik keluarga-pekerjaan bersifat positif. Tidak ada pengaruh dari hubungan atasan – bawahan pada penyimpangan perilaku organisasional di Basarnas. Pengaruh negatif kohesivitas tim di Basarnas terhadap penyimpangan perilaku organisasional berarti semakin erat atau berkualitas kohesivitas tim dalam organisasi, maka semakin kecil penyimpangan perilaku organisasional. Pengaruh positif konflik keluarga-pekerjaan terhadap penyimpangan perilaku organisasional berarti semakin besar konflik antara keluarga anggota organisasi dengan pekerjaan, makin besar juga penyimpangan perilaku organisasional.

6.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan di Polri dan Basarnas ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

- Adanya simplifikasi dari model acuan penelitian (Vardi & Weitz, 2004) untuk kepentingan efisiensi dan pertimbangan waktu penelitian yaitu tidak memunculkan peran mediator dalam analisis perlu menjadi catatan bagi penelitian selanjutnya.
- Pemilihan objek penelitian. Objek penelitian yang berbeda akan menghasilkan temuan yang berbeda.
- Waktu penelitian. Penelitian menggunakan pendekatan *cross sectional* karena keterbatasan waktu penelitian sehingga data yang diambil merupakan potret kondisi sesaat dari objek penelitian. Pendekatan *longitudinal* yang merupakan pendekatan yang lebih baik karena data yang diambil dapat menggambarkan kondisi objek penelitian dalam periode waktu yang lebih panjang sehingga dapat lebih mendekati gambaran kondisi yang sebenarnya.

6.3. Saran

Organisasi dapat meminimalisasi timbulnya penyimpangan perilaku organisasional dan menekan dampak negatif yang ditimbulkannya terhadap organisasi. Usaha tersebut hendaknya didahului oleh penelitian dan / atau survei terhadap faktor apa yang memiliki pengaruh dalam timbulnya penyimpangan perilaku organisasional karena dari hasil penelitian ditemukan bahwa untuk organisasi yang berbeda, penyimpangan perilaku organisasional yang terjadi dapat dipengaruhi oleh hal yang berbeda pula.

6.3.1. Polri

Polri dan Basarnas hendaknya mewaspadaai adanya konflik keluarga – pekerjaan pada anggotanya, yang dapat mengakibatkan terjadinya penyimpangan perilaku. Untuk itu dapat dimanfaatkan *employee counseling* dalam hal ‘konsultasi keluarga’ secara teratur dengan

psikolog dan atau yang dipandang cakap untuk memberikan pemecahan masalah yang ada bagi seluruh anggota, terutama bagi anggota dengan tugas yang memiliki kemungkinan besar menimbulkan konflik antara keluarga dengan pekerjaan, misalnya anggota dengan tuntutan jam kerja di luar normal, serta lebih memperhatikan keseimbangan jasmani dan rohani, materiil dan non-materiil anggotanya, misalnya dengan pemberian insentif dengan skema yang disesuaikan dengan sistem penganggaran pemerintah, atau dengan memberikan penyegaran rohani bagi anggota seperti siraman rohani, diklat *emotional* dan *spiritual quotient*, dan lain sebagainya.

Perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam terkait dengan budaya kerjasama tim di Polri karena keeratatan hubungan dalam tim di organisasi ini dapat mengarah kepada timbulnya penyimpangan perilaku organisasional, karena hasil penelitian menemukan adanya pengaruh yang bersifat positif antara kohesivitas tim dengan penyimpangan perilaku organisasional di Polri. Hal tersebut disebabkan karena kohesivitas kelompok yang tinggi membawa masing-masing anggotanya untuk cenderung menyenangkan anggota satu dengan lainnya, menghindari konfrontasi dan pemikiran yang tidak sejalan, yang pada akhirnya membawa tim tersebut pada konformitas (keselarasan) perilaku, yang jika tidak mempunyai dasar kohesivitas tugas yang kuat, akan mudah mengarah kepada penyimpangan perilaku organisasional. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan pengawasan terhadap para pemimpin menengah kebawah dengan menuntut tanggung jawab pekerjaan perorangan sehingga mereka tidak lagi berkolaborasi dan menggalang kekuatan yang dapat menjadi sumber penyimpangan perilaku organisasional. Selain itu juga diperketat penerapan sanksi bagi anggota yang melakukan pelanggaran, misalnya penurunan pangkat, penundaan promosi hingga pemberhentian dari kedinasan baik sanksi individual maupun sanksi kolektif jika penyimpangan perilaku organisasional yang dilakukan terbukti dilakukan secara kolektif. Diberikan juga *reward* baik finansial maupun non finansial bagi kelompok atau individu yang memiliki prestasi baik misalnya bagi unit yang berhasil memberikan

kepuasan masyarakat sekitar unit yang tertinggi atas kinerja unit tersebut, atau tingkat kejahatan tertinggi yang berhasil ditekan pada suatu wilayah, dan lain sebagainya.

Perlu kajian mengenai peran pemimpin dalam organisasi Polri karena ada indikasi pengaruh pemimpin atas timbulnya penyimpangan perilaku organisasional, didasarkan pada positifnya nilai hubungan antara variabel hubungan atasan – bawahan (LMX) dengan variabel penyimpangan perilaku organisasional, walaupun pengaruh yang ditimbulkan variabel tersebut tidak signifikan terhadap penyimpangan perilaku organisasional.

6.3.2. Basarnas

Seperti Polri, Basarnas juga perlu mewaspadaai adanya konflik keluarga – pekerjaan pada anggotanya, yang dapat mengakibatkan terjadinya penyimpangan perilaku. Untuk itu Basarnas juga dapat memanfaatkan *employee counseling* dalam hal 'konsultasi keluarga' secara teratur dengan psikolog dan atau yang dipandang cakap untuk memberikan pemecahan masalah yang ada bagi seluruh anggota, terutama bagi anggota dengan tugas yang memiliki kemungkinan besar menimbulkan konflik antara keluarga dengan pekerjaan, misalnya anggota dengan tuntutan jam kerja di luar normal, serta lebih memperhatikan keseimbangan jasmani dan rohani, materiil dan non-materiil anggotanya supaya tidak terjadi ketidakseimbangan peran dari anggota organisasi, misalnya dengan pengaturan jadwal kerja dengan sistem *shifting* yang lebih baik lagi, misalnya dengan membagi jam kerja dalam sehari menjadi 2, masing-masing 12 jam. Anggota kemudian dibagi dalam 2 *shift*, 12 jam pertama dan 12 jam berikutnya. Selama seminggu ia diberi tugas untuk berjaga di *shift* pertama dan minggu berikutnya ia bertugas di *shift* kedua, dan seterusnya. Dengan pengaturan demikian dapat mengurangi beban kerja harian anggota tersebut dan menstabilkan waktu kerjanya sehingga dia dapat mengatur dengan lebih baik pembagian peran dalam keluarga dan memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat sehingga meningkatkan

kesiagaan saat bertugas. Perlu dipertimbangkan juga untuk menyesuaikan tunjangan kerja, atau dengan memberikan penyegaran rohani bagi anggota seperti siraman rohani, diklat *emotional* dan *spiritual quotient*, dan lain sebagainya.

Basarnas hendaknya selalu menjaga dan membangun serta mengembangkan kohesivitas tim yang telah ada dengan pelatihan-pelatihan yang membangun tim kerja, sosialisasi budaya kerja di tiap-tiap unit kerja serta pelatihan peningkatan kemampuan teknis individu, sehingga nilai budaya kerja sama tim semakin mengakar dan pada akhirnya menghindarkan timbulnya penyimpangan perilaku organisasional.

Dari hasil analisis pada kedua sampel pada penelitian ini, variabel – variabel yang dianalisis (LMX, TC, FWC) hanya memberikan variasi sebesar 39,0 % (Polri) dan 13,7 % (Basarnas) terhadap keseluruhan penyimpangan perilaku organisasi (OMB). Artinya masih ada lebih dari 60% variasi yang disebabkan oleh variabel lain. Hal ini dapat dijadikan dasar bagi penelitian selanjutnya.

DAFTAR LITERATUR

- Amrizal. (2004). *Membangun Kultur dan Etika Internal Organisasi yang Anti Kecurangan*. Departemen Keuangan RI.
- Artjana, I Gde. (2004). *Upaya Membangun Akuntabilitas Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara di Lingkungan Militer Menuju Terciptanya Good Governance: Tantangan dan Harapan*. Pemaparan dalam FGD SSR Propatria
- Azura, Elisa (2006). *The Relationship between Work – Family Conflict (WFC) and Family-Work Conflict (FWC) Towards Job Burnout: A Case at Sarawak Economic Development Corporation (SEDC)*. Universiti Utara Malaysia
- Bacon, T.R. & Pugh, D.G. (2003). *Winning Behavior*. New York: Amacom
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Cause. *Aggressive Behavior*, 22: 372 – 384
- Baruno, Y. Heroes. (2008). *Polri, Antara Penyimpangan Perilaku dan Diskresi Fungsional*. Unpublished Journal.
- Boles, James S. & Babin, Barry J. (1996). On The Front Lines: Stress, Conflict, and The Customer Service Provider. *Journal of Business Research* 37 (1): 41 – 50
- Boles, James S., Johnston, Mark W. & Hair, Joseph W. (1997). Work – Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work – Related Consequencies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XVII, No I (Winter), 17 – 28
- Boles, James S., Howard, W.G. & Donofrio, Heather H. (2001). An Investigation into the Inter Relationship of Work – Family Conflict, Family – Work Conflict and Work Satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, Vol III, No.3. Fall: 517 - 552
- Brawley, L.R., Carron. A.V & Widmeyer, W.N. (1987). Assessing the Cohesion of Teams: Validity of The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 9: 275 - 294
- Brawley, L.R., Carron, A.V. & Widmeyer, W.N. (1988). Exploring Relationship between Cohesion and Group Resistance to Disruption. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10: 199 – 213

- Carlson, Dawn S. & Frone, Michael R. 2003. Relation of Behavioral and Psychological Involvement to a New Four-Factor Conceptualization of Work-Family Interference. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 4 (Jun., 2003), pp. 515-535
- Daft, Richard L. & Marcic, Dorothy. (1998). *Understanding Management*. Forth Worth: Dryden Press.
- Dansereau, F., Graen G. & Haga, W.J. (1975). *A Vertycal Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organization: A Longitudinal Investigation of The Role Making Process*. *Organization Behavior and Human Performance*
- Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. (1973). *Instrumentality Theory and Equality Theory as Complementary Approach in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers*. *Organization Behavior and Human Performance*
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1989). *Human Behavior at Work 8th ed*. Singapore: McGraw Hill Intl. Ed.
- Dyaram, Lata & Kamalanabhan, T.J. (2005). Unearthed: The Other Side of Group Cohesiveness. *Journal of Social Science*, 10: 185 – 190
- Evans, C.R. & Dion, K.L. (1992). On Cohesiveness. Reply To Keyton and Other Critics of The Construct. *Small Group Research*, 23(2): 242 – 250
- Frone, M.R. & Rice, R.W. (1987). Work – Family Conflict: The Effect of Job and Family Involvement. *Journal of Vocational Behaviour*, 8: 45 – 53
- Giacalone, R.A. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behaviors in Organization*. Thousands Oaks, CA: Sage
- Golembiewski, Robert T. (1961). Management Science and Group Behavior: Work-Unit Cohesiveness. *The Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No. 2 (Aug., 1961), pp. 87-99
- Good, L.K., Sisler, G.F. & Gentry, J.W. (1988). Antecedents of Turnover Intentions Among Retail Management Personnel. *Journal of Retailing* 64 (Fall): 295 – 314
- Good, Linda K., Page, J. & Young, C.E. 1996. Assessing Hierarchical Differences in Job-Related Attitudes and Turnover Among Retail Managers. *Journal of Applied Management Science*, 24 (2): 112 - 124
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader – Member Exchange LMX Theory. *Leadership Quarterly*

- Grant-Vallone, Elisa J. & Donaldson, Stewart I. (2001). Consequences of Work – Family Conflict on Employee Well-being Over Time. *Work and Stress*, Vol. 15 No. 3: 214 – 226
- Greenhaus, J.H. & Beutell, Nicholas J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review* 10 (January): 76 – 88
- Griffin, R.W, O’Leary-Kelly, A.M. & Collins, J.M. (1998). *Dysfunctional Work Behaviors in Organizations*. In C.L. Cooper & M.D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp. 65 – 82). New York: Wiley
- Hair, J.F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Thatam, R.L. (2006). *Multivariate Analysis 6th ed.* Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall
- Hammer, Leslie B., Bauer, Talya N. & Grandey, Alicia A. (2003). Work-Family Conflict and Work-Related Withdrawal Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 3 (Mar., 2003), pp. 419-436
- Hochwarter, Wayne. (2005). Lmx and Job Tension: Linear and Non-Linear Effects and Affectivity. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 4 (Summer, 2005), pp. 505-520
- Ivancevich, John M, Konopaske, Robert & Matteson, M.T. (2007). *Organizational Behavior and Management 7th ed.* McGraw-Hill.
- Karmana, I Wayan (2005). *Studi Tentang Hubungan Atasan dan Bawahan di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan Implikasinya Terhadap Perilaku Kinerja Bawahan (Suatu Pendekatan dengan Leader – Member Exchange Theory)*. MM-FE UI.
- Langfred, C.W. (1998). Is Cohesiveness a double edged sword?. *Small Group Research*, 29: 124 – 139
- Laporan Tahunan Ombudsman th 2007, 2008. <http://ombudsman.go.id/index.php/berita.html?month=200901>, 1 April 2009 15:46.
- Levin, Richard I., Rubin, David S. (1998). *Statistic for Management 7th ed.* Prentice-Hall International Inc.
- Luthans, Fred. (2006). *Organizational Behavior 10th ed.* McGraw-Hill. London.
- Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader – Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24: 43 – 72

- Lynder, Darwin & Ledlow, Susan. (n.d). *Five issues to Be Considered in Team Building*. Arizona State University.
- Major, K.J. Klein & Ehrhart, M.G. (2002). Work Time, Work Interference with Family and Psychological Distress. *Journal of Applied Psychology*, Juni 2002: 427 – 436
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Penerbit Universitas Diponegoro.
- McShane, Steven L., Mary Ann Von Glinow. (2008). *Organizational Behavior*, 4th ed. McGraw-Hill International Edition.
- Muchlas, Makmuri. (2005). *Perilaku Organisasi*. Gadjah Mada University Press
- Netemeyer, R.G., Boles, James S. & McMurrian, Robert. (1996). Development and Validation of Work – Family Conflict and Family – Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology* 81 (4): 400 – 410
- Olorunfemi, D.Y. (2004). *Family – Work Conflict, Information Use, and Social Copetence: A Case Study of Married Postgraduate Students in The Faculty of Education, University of Ibadan, Nigeria*. Library of Phylosophy and Practice. Akungba Akoko, Ondo State, Nigeria.
- Pratt, Michael G. & Rosa, Jose A. (2003). Transforming Work – Family Conflict into Commitment in Network Marketing Organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 4, 395 – 418.
- Puffer, S.M., (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant behavior and Work Performance Among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72: 615 – 621
- Richards, James. (2006). *Developing a Theoretical Basis for The Concept of Organizational Misbehaviour*. Departemen of Management. University of Sterling.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior* 6th ed. New York: Prentice Hall
- Robbins, S.P. & Judge, Timothy A. (1998). *Organizational Behavior*. Pearson Education: New Jersey. 12th ed: 2008
- Robinson, S.L. & Bennet, R.J. (1995). A Typology of Deviant Work Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38: 555 – 572
- RPJP 2005 – 2025. Departemen Perhubungan. 2005.

- Sackett, P.R., DeVore, C.J. (2001). *Counterproductive Behaviors At Work*. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, work and Organizational Psychology* (pp. 145 – 164). London: Sage
- Sikora, Patricia, Moore, Sarah, Grunberg, Leon & Greenberg, Edward. (2007). *Work-Family Conflict: An Exploration of Causal Relationships in a 10-year, 4-wave Panel Study*. Institute of Behavioral Science. University of Colorado
- Smith, Clagett G. & Ari, Oğuz N. (1964). Organizational Control Structure and Member Consensus. *The American Journal of Sociology*, Vol. 69, No. 6 (May, 1964), pp. 623-638
- Soetjipto, Budi W. & Uno, Indra (2007). *Readiness for Change: Its Determinant and Relation to Organizational Misbehavior, An Empirical Study in an Indonesian Plantation Firm*. Institute of Management, University of Indonesia
- Solomon, Richard, Davidson, N & Solomon, E. (1993). *The handbook for the fourth r: Relationship activities for cooperative and collegial learning*. Columbia, MD: National Institute for Relationship Training.
- Sumarsono, HM. Sonny. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Tyson, Shaun & Jackson, Tony (1992). *The Essence of Organizational Behaviour*. Prentice Hall International Ltd.
- Vardi, Yoav & Wiener, Yoash (1996). *Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework*. *Organization Science* Vol 7 No. 2 (Mar – Apr 1996): 151 – 165
- Vardi, Yoav & Weitz, Ely (2004). *Misbehavior in Organization*. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum.
- <http://www.polri.go.id>, 14 Maret 2009 17:41
- <http://www.basarnas.go.id>, 14 Maret 2009 13.23
- <http://www.djpp.depukumham.go.id>, Kepmenhub Nomor KM 79 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor *Search and Rescue*. 12 November 2008 12:32

Lampiran 1. Kuesioner Data Responden Polri

Bagian I

DATA PRIBADI ANDA

Usia anda	a. Kurang dari 30 tahun	b. 30 – 35 tahun	c. 36 – 40 tahun	d. 41 – 45 tahun
	e. 46 – 50 tahun	f. Di atas 50 tahun		
Pendidikan anda	a. SLTA atau sederajat	b. D3 atau sederajat	c. S1 atau sederajat	d. S2 atau sederajat
	e. S3 atau sederajat			
Lama bekerja di Polri	a. 5 – 10 tahun	b. 11 – 15 tahun	c. 16 – 20 tahun	d. 21 – 25 tahun
	e. 26 – 30 tahun	f. Diatas 30 tahun		
Pangkat	a. Ajun Komisaris	b. Komisaris	c. Ajun Kombes	d. Komisaris Besar
Status pernikahan	a. Belum menikah	b. Menikah	c. Pernah menikah	
Jumlah tanggungan (termasuk istri dan anak)	a. Tidak ada	b. 1 orang	c. 2 orang	d. 3 orang
	e. 4 orang	f. Lebih dari 4 orang		
Satuan kerja (sebelum pendidikan)	:		

Lampiran 2. Kuesioner Data Responden Basarnas

Bagian I

DATA PRIBADI ANDA

Usia anda	a.	Kurang dari 30 tahun	b.	30 – 35 tahun	c.	36 – 40 tahun	d.	41 – 45 tahun
	e.	46 – 50 tahun	f.	Di atas 50 tahun				
Pendidikan anda	a.	SLTA atau sederajat	b.	D3 atau sederajat	c.	S1 atau sederajat	d.	S2/S3 atau sederajat
Lama bekerja di Unit kerja sekarang	a.	Kurang dari 5 tahun	b.	5 – 10 tahun	c.	11 – 15 tahun	d.	16 – 20 tahun
	e.	21 – 25 tahun	f.	26 – 30 tahun	g.	Diatas 30 tahun		
Posisi / jabatan	a.	Pimpinan	b.	Staf	c.	Rescuer		
Peran dalam Tim Rescue	a.	Rescuer	b.	Medis	c.	Pendukung		
Status pernikahan	a.	Belum menikah	b.	Menikah	c.	Pernah menikah		
Jumlah tanggungan (termasuk istri dan anak)	a.	Tidak ada	b.	1 orang	c.	2 orang	d.	3 orang
	e.	4 orang	f.	Lebih dari 4 orang				
Unit kerja (Kantor Pusat / Kantor SAR)	:						

Lampiran 3. Kuesioner *Leader – Member Exchange (LMX)***Bagian II****Petunjuk Pengisian :**

Tentukan pilihan anda berdasarkan kesetujuan anda pada pernyataan-pernyataan di bawah ini. Pilih:

- angka 6 (enam) bila anda sangat setuju,
- angka 5 (lima) bila anda setuju,
- angka 4 (empat) bila anda cenderung setuju,
- angka 3 (tiga) bila anda cenderung tak setuju,
- angka 2 (dua) bila tak setuju, dan
- angka 1 (satu) bila anda sangat tak setuju.

Tidak ada pilihan yang benar atau salah.

	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Atasan saya membela pekerjaan saya kepada atasannya, bahkan tanpa pengetahuan menyeluruh mengenai permasalahan yang sedang dibahas						
2	Saya sangat menyukai pribadi atasan saya						
3	Saya mengagumi pengetahuan dan kemampuan atasan saya sehubungan dengan pekerjaannya						
4	Atasan saya akan membela saya terhadap pihak – pihak lain dalam organisasi apabila saya membuat kesalahan yang tidak disengaja						
5	Sangat menyenangkan bekerja dengan atasan saya						
6	Saya terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaannya						
7	Saya bersedia berusaha lebih keras, melampaui yang biasanya diminta, untuk memenuhi permintaan atasan saya						
8	Atasan saya akan membela saya jika saya “ diserang ” orang lain						
9	Saya mengagumi kemampuan profesional atasan saya						
10	Atasan saya termasuk orang yang menyenangkan untuk dijadikan teman						
11	Saya <u>tidak</u> keberatan bekerja keras demi atasan saya						
12	Saya bekerja untuk atasan saya melebihi apa yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan saya						

Lampiran 4. Kuesioner *Team Cohesiveness* (TC)

Bagian III

Petunjuk Pengisian :

Tentukan pilihan anda berdasarkan kesetujuan anda pada pernyataan-pernyataan di bawah ini. Pilih:

- angka 6 (enam) bila anda sangat setuju,
- angka 5 (lima) bila anda setuju,
- angka 4 (empat) bila anda cenderung setuju,
- angka 3 (tiga) bila anda cenderung tak setuju,
- angka 2 (dua) bila tak setuju, dan
- angka 1 (satu) bila anda sangat tak setuju.

Tidak ada pilihan yang benar atau salah.

	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Pertemuan Kelompok * dilaksanakan secara teratur dan setiap orang harus menghadirinya						
2	Kami membahas dan membagi sasaran yang sama untuk pekerjaan dan tingkat Kelompok *						
3	Kami menghabiskan sebagian besar waktu pertemuan Kelompok * untuk membicarakan pekerjaan, tetapi diskusi tetap berjalan terbuka dan aktif						
4	Kelompok * diskusi tentang berbagai konflik dan ketidaksetujuan sampai semua selesai						
5	Anggota Kelompok * mendengarkan secara hati – hati satu sama lain						
6	Anggota Kelompok * sungguh saling percaya satu sama lain, berbicara secara pribadi tentang apa yang kami rasakan						
7	Peran kepemimpinan digilir dan bergantian dengan orang – orang yang mengambil inisiatif pada waktu yang tepat demi kebaikan Kelompok *						
8	Setiap anggota Kelompok * mencari cara untuk memberikan kontribusi bagi produk akhir						
9	Saya sungguh puas menjadi anggota Kelompok *						
10	Kami dengan bebas memberi nilai lebih atas pekerjaan yang berhasil dengan baik						
11	Anggota Kelompok * memberi dan menerima umpan balik untuk membantu Kelompok * menjadi lebih baik						
12	Penerimaan setiap anggota Kelompok * adalah penerimaan terhadap Kelompok * secara keseluruhan						
13	Anggota Kelompok * saling menyukai dan menghormati satu sama lain						

* Catatan: kata Kelompok diubah di kuesioner Polri menjadi: Satuan Kerja dan di kuesioner

Basarnas menjadi: Tim *Rescue*

Lampiran 5. Kuesioner *Family – Work Conflict (FWC)***Bagian IV****Petunjuk Pengisian :**

Tentukan pilihan anda berdasarkan kesetujuan anda pada pernyataan-pernyataan di bawah ini. Pilih:

- angka 6 (enam) bila anda sangat setuju,
- angka 5 (lima) bila anda setuju,
- angka 4 (empat) bila anda cenderung setuju,
- angka 3 (tiga) bila anda cenderung tak setuju,
- angka 2 (dua) bila tak setuju, dan
- angka 1 (satu) bila anda sangat tak setuju.

Tidak ada pilihan yang benar atau salah.

	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Saya dapat melakukan kegiatan yang saya inginkan demikian juga kebanyakan orang lain						
2	Adanya masalah pribadi mengurangi produktivitas kerja saya						
3	Keluarga saya mempunyai sumber daya untuk memenuhi gaya hidup yang kami inginkan						
4	Karir pasangan (suami atau istri) saya berkonflik (tidak cocok) dengan saya						
5	Saya sering merasa tidak berguna						
6	Problema keluarga menyebabkan saya kehilangan waktu kerja						
7	Setelah saya pikirkan, saya merasa bahwa saya gagal						
8	Saya gelisah, tegang atau frustrasi ketika saya pulang kerja, sampai rumah						
9	Saya mengambil sikap positif terhadap diri saya						
10	Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan diri saya						
11	Pasangan saya (suami atau istri) puas dengan statusnya						
12	Saya merasa puas dengan status pasangan (suami atau istri) saya						
13	Saya merasa puas dengan kota tempat tinggal saya						
14	Tuntutan pekerjaan saya mencampuri dan mengganggu kehidupan keluarga dan rumah tangga saya						
15	Karena pekerjaan saya, saya tidak dapat melibatkan diri saya dalam menjaga dan memelihara hubungan dekat antara keluarga saya atau suami (istri) saya						

Pernyataan		1	2	3	4	5	6
16	Hal – hal yang ingin saya lakukan di rumah tidak dapat terlaksana karena tuntutan pekerjaan saya						
17	Saya sering tidak dapat mengikuti kegiatan keluarga saya yang penting karena pekerjaan saya						
18	Ada ketidaksesuaian komitmen antara pekerjaan saya dengan komitmen dan tanggung jawab yang saya miliki untuk keluarga atau suami (istri) saya						
19	Tuntutan keluarga saya atau suami (istri) saya mencampuri (mengganggu) kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan saya						
20	Kadang – kadang saya meninggalkan pekerjaan sehingga tanggung jawab keluarga saya dapat saya penuhi						
21	Apa – apa yang ingin saya kerjakan di tempat kerja tidak dapat terlaksana karena tuntutan keluarga atau suami (istri) saya.						
22	Kehidupan keluarga saya mencampuri (mengganggu) terhadap tanggung jawab saya di pekerjaan seperti hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas – tugas harian dan kerja lembur						
23	Rekan sekerja dan teman – teman saya tidak menyukai saya karena saya terlalu mendahulukan keluarga saya						
24	Pekerjaan saya tidak mengganggu hubungan pribadi dengan teman-teman						
25	Pekerjaan saya tidak mempengaruhi keadaan mental dan fisik di rumah tangga saya						
26	Pekerjaan saya tidak membatasi kesempatan berpartisipasi dalam kegiatan di rumah.						
27	Pekerjaan saya tidak mengganggu kehidupan sosial, kegiatan akhir minggu, keluarga dan waktu luang.						
28	Pekerjaan saya tidak mengurangi perhatian terhadap keselamatan saya.						
29	Pekerjaan saya tidak membatasi pengembangan pribadi saya.						
30	Pekerjaan saya tidak membatasi kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat						
31	Pekerjaan saya tidak membatasi kesempatan untuk memikirkan karir saya di masa depan.						

Lampiran 6. Kuesioner *Organizational Misbehavior (OMB)*

Bagian V

Petunjuk Pengisian :

Tentukan pilihan anda berdasarkan kesetujuan anda pada pernyataan-pernyataan di bawah ini. Pilih:

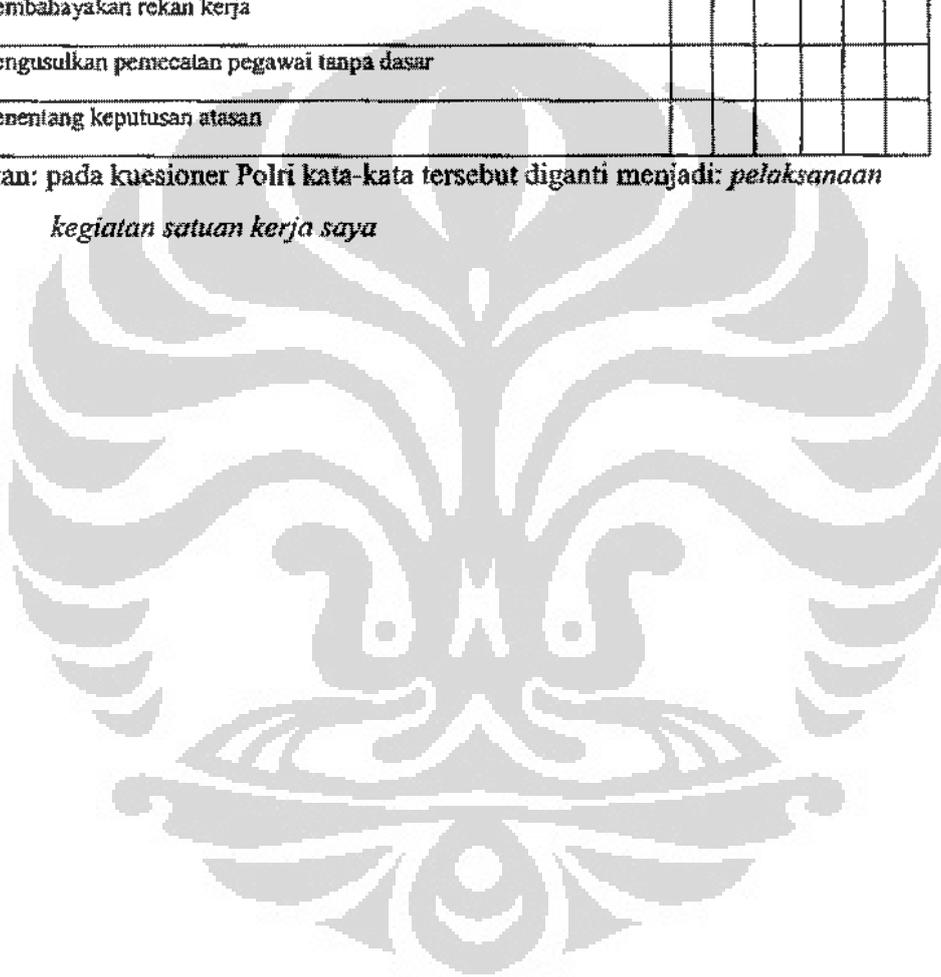
- angka 6 (enam) bila anda sangat setuju,
- angka 5 (lima) bila anda setuju,
- angka 4 (empat) bila anda cenderung setuju,
- angka 3 (tiga) bila anda cenderung tak setuju,
- angka 2 (dua) bila tak setuju, dan
- angka 1 (satu) bila anda sangat tak setuju.

Tidak ada pilihan yang benar atau salah.

	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Mencelepon untuk urusan pribadi menggunakan telepon kantor selama jam kerja atau jam istirahat						
2	Datang terlambat atau pulang lebih cepat tanpa izin						
3	Menerima sogokan/uang suap atau hadiah dari rekanan, atau sumber - sumber lainnya						
4	Menggunakan mesin fotokopi untuk urusan pribadi						
5	Menggunakan waktu istirahat siang lebih lama dari yang diizinkan						
6	Merokok sebelum, selama jam kerja atau selama jam istirahat						
7	Mengambil resiko yang tidak diperlukan dengan mengabaikan peraturan keselamatan kerja						
8	Menggunakan biaya pengeluaran yang tidak sesuai dengan prosedur resmi						
9	Menghadiri acara - acara pribadi atau politik selama jam kerja						
10	Menyabotase mesin - mesin atau peralatan operasi SAR*						
11	Dengan sengaja melakukan pekerjaan secara lambat						
12	Melakukan pemborosan dengan peralatan atau uang milik unit kerja						
13	Mengambil peralatan atau barang -barang kantor ke rumah tanpa izin						
14	Ketinggalan pekerjaan tanpa alasan yang masuk akal						
15	Pimpinan berpihak pada pegawai tertentu						

Pernyataan		1	2	3	4	5	6
16	Mengadukan rekan kerja tanpa bukti konkrit						
17	Menyalahkan rekan kerja untuk kesalahan yang dibuat sendiri						
18	Pelecehan seksual terhadap rekan kerja						
19	Berkata tidak sopan/memaki rekan kerja						
20	Mencuri dari rekan kerja						
21	Membahayakan rekan kerja						
22	Mengusulkan pemecatan pegawai tanpa dasar						
23	Menentang keputusan atasan						

* Catatan: pada kuesioner Polri kata-kata tersebut diganti menjadi: *pelaksanaan kegiatan satuan kerja saya*



Lampiran 7. Hasil Uji Validitas – Kuesioner Polri

Item	Factor Loading	Mark	Item	Factor Loading	Mark	Item	Factor Loading	Mark
LMX01	< 0,500	Tdk Valid	FWC01	< 0,500	Tdk Valid	FWC27	< 0,500	Tdk Valid
LMX02	< 0,500	Tdk Valid	FWC02	< 0,500	Tdk Valid	FWC28	< 0,500	Tdk Valid
LMX03	0,772	Valid	FWC03R	< 0,500	Tdk Valid	FWC29	< 0,500	Tdk Valid
LMX04	< 0,500	Tdk Valid	FWC04	0,678	Valid	FWC30	< 0,500	Tdk Valid
LMX05	0,756	Valid	FWC05R	< 0,500	Tdk Valid	FWC31	< 0,500	Tdk Valid
LMX06	0,791	Valid	FWC06	0,624	Valid	SOMB01	0,611	Tdk Valid
LMX07	< 0,500	Tdk Valid	FWC07R	< 0,500	Tdk Valid	SOMB02	0,865	Valid
LMX08	< 0,500	Tdk Valid	FWC08	0,832	Valid	SOMB03	0,873	Valid
LMX09	0,658	Valid	FWC09	< 0,500	Tdk Valid	SOMB04	0,639	Valid
LMX10	0,613	Valid	FWC10	< 0,500	Tdk Valid	SOMB05	0,695	Valid
LMX11	< 0,500	Tdk Valid	FWC11R	< 0,500	Tdk Valid	SOMB06	< 0,500	Tdk Valid
LMX12	< 0,500	Tdk Valid	FWC12R	< 0,500	Tdk Valid	SOMB07	0,509	Valid
TC01	< 0,500	Tdk Valid	FWC13	< 0,500	Tdk Valid	SOMB08	0,874	Valid
TC02	0,798	Valid	FWC14	0,792	Valid	SOMB09	0,751	Valid
TC03	0,759	Valid	FWC15	0,773	Valid	OOMB01	0,835	Valid
TC04	0,854	Valid	FWC16	0,878	Valid	OOMB02	0,833	Valid
TC05	0,885	Valid	FWC17	0,762	Valid	OOMB03	0,897	Valid
TC06	0,798	Valid	FWC18	0,806	Valid	OOMB04	0,906	Valid
TC07	< 0,500	Tdk Valid	FWC19	0,806	Valid	OOMB05	0,836	Valid
TC08	0,761	Valid	FWC20	< 0,500	Tdk Valid	IOMB01	0,850	Valid
TC09	< 0,500	Tdk Valid	FWC21	0,829	Valid	IOMB02	0,912	Valid
TC10	0,704	Valid	FWC22	0,785	Valid	IOMB03	0,898	Valid
TC11	0,797	Valid	FWC23	0,715	Valid	IOMB04	0,928	Valid
TC12	< 0,500	Tdk Valid	FWC24	< 0,500	Tdk Valid	IOMB05	0,867	Valid
TC13	0,667	Valid	FWC25	< 0,500	Tdk Valid	IOMB06	0,919	Valid
			FWC26	< 0,500	Tdk Valid	IOMB07	0,910	Valid
						IOMB08	0,790	Valid
						IOMB09	0,563	Valid

Lampiran 8. Hasil Uji Validitas – Kuesioner Basarnas

Item	Factor Loading	Mark	Item	Factor Loading	Mark	Item	Factor Loading	Mark
LMX01	< 0,500	Tdk Valid	FWC01	< 0,500	Tdk Valid	FWC27	< 0,500	Tdk Valid
LMX02	0,812	Valid	FWC02	< 0,500	Tdk Valid	FWC28	< 0,500	Tdk Valid
LMX03	0,860	Valid	FWC03R	< 0,500	Tdk Valid	FWC29	< 0,500	Tdk Valid
LMX04	< 0,500	Tdk Valid	FWC04	< 0,500	Tdk Valid	FWC30	< 0,500	Tdk Valid
LMX05	0,823	Valid	FWC05R	< 0,500	Tdk Valid	FWC31	< 0,500	Tdk Valid
LMX06	0,822	Valid	FWC06	< 0,500	Tdk Valid	SOMB01	0,767	Valid
LMX07	< 0,500	Tdk Valid	FWC07R	< 0,500	Tdk Valid	SOMB02	0,829	Valid
LMX08	< 0,500	Tdk Valid	FWC08	< 0,500	Tdk Valid	SOMB03	0,795	Valid
LMX09	0,793	Valid	FWC09	< 0,500	Tdk Valid	SOMB04	< 0,500	Tdk Valid
LMX10	0,610	Valid	FWC10	< 0,500	Tdk Valid	SOMB05	< 0,500	Tdk Valid
LMX11	< 0,500	Tdk Valid	FWC11R	< 0,500	Tdk Valid	SOMB06	< 0,500	Tdk Valid
LMX12	< 0,500	Tdk Valid	FWC12R	< 0,500	Tdk Valid	SOMB07	< 0,500	Tdk Valid
TC01	< 0,500	Tdk Valid	FWC13	< 0,500	Tdk Valid	SOMB08	0,801	Tdk Valid
TC02	0,793	Valid	FWC14	0,694	Valid	SOMB09	< 0,500	Tdk Valid
TC03	< 0,500	Tdk Valid	FWC15	0,868	Valid	OOMB01	< 0,500	Tdk Valid
TC04	< 0,500	Tdk Valid	FWC16	0,884	Valid	OOMB02	< 0,500	Tdk Valid
TC05	0,714	Valid	FWC17	0,774	Valid	OOMB03	0,733	Tdk Valid
TC06	0,862	Valid	FWC18	0,696	Valid	OOMB04	< 0,500	Tdk Valid
TC07	< 0,500	Tdk Valid	FWC19	0,832	Valid	OOMB05	< 0,500	Tdk Valid
TC08	< 0,500	Tdk Valid	FWC20	0,707	Valid	IOMB01	< 0,500	Tdk Valid
TC09	< 0,500	Tdk Valid	FWC21	0,763	Valid	IOMB02	< 0,500	Tdk Valid
TC10	< 0,500	Tdk Valid	FWC22	0,728	Valid	IOMB03	< 0,500	Tdk Valid
TC11	< 0,500	Tdk Valid	FWC23	< 0,500	Tdk Valid	IOMB04	< 0,500	Tdk Valid
TC12	< 0,500	Tdk Valid	FWC24	< 0,500	Tdk Valid	IOMB05	< 0,500	Tdk Valid
TC13	< 0,500	Tdk Valid	FWC25	< 0,500	Tdk Valid	IOMB06	< 0,500	Tdk Valid
			FWC26	< 0,500	Tdk Valid	IOMB07	< 0,500	Tdk Valid
						IOMB08	< 0,500	Tdk Valid
						IOMB09	< 0,500	Tdk Valid

Lampiran 9. *Confirmatory Factor Analysis* Variabel OMB - Polri

Factor Analysis Dimensi Self-OMB

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,885
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	595,610
	df	28
	Sig.	,000

Anti-Image Matrices

		SOMB 01	SOMB 02	SOMB 03	SOMB 04	SOMB 05	SOMB 07	SOMB 08	SOMB 09
Anti-Image Covariance	SOMB01	,570	-,106	-,057	-,038	-,050	,042	,013	-,027
	SOMB02	-,106	,298	-,113	-,040	,000	,096	-,087	-,059
	SOMB03	-,057	-,113	,275	-,039	-,025	-,133	-,058	-,035
	SOMB04	-,038	-,040	-,039	,443	-,219	-,045	,048	-,021
	SOMB05	-,050	,000	-,025	-,219	,395	-,013	-,069	-,015
	SOMB07	,042	,096	-,133	-,045	-,013	,638	-,116	,007
	SOMB08	,013	-,087	-,058	,048	-,069	-,116	,323	-,125
	SOMB09	-,027	-,059	-,035	-,021	-,015	,007	-,125	,471
	Anti-Image Correlation	SOMB01	,938(a)	-,257	-,143	-,071	-,106	,070	,031
SOMB02		-,257	,872(a)	-,393	-,111	-,001	,220	-,282	-,158
SOMB03		-,143	-,393	,893(a)	-,111	-,076	-,319	-,193	-,097
SOMB04		-,071	-,111	-,111	,854(a)	-,524	-,088	,127	-,045
SOMB05		-,106	-,001	-,076	-,524	,871(a)	-,026	-,194	-,034
SOMB07		,070	,220	-,319	-,088	-,026	,830(a)	-,257	,012
SOMB08		,031	-,282	-,193	,127	-,194	-,257	,883(a)	-,321
SOMB09		-,051	-,158	-,097	-,045	-,034	,012	-,321	,836(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
SOMB01	1,000	,491
SOMB02	1,000	,726
SOMB03	1,000	,785
SOMB04	1,000	,551
SOMB05	1,000	,629
SOMB07	1,000	,332
SOMB08	1,000	,714
SOMB09	1,000	,598

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Lanjutan)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,827	80,335	80,335	4,827	80,335	80,335
2	,833	10,412	70,747			
3	,729	9,108	79,855			
4	,523	6,537	86,392			
5	,381	4,510	90,902			
6	,310	3,876	94,778			
7	,225	2,819	97,597			
8	,192	2,403	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
SOMB01	,700
SOMB02	,852
SOMB03	,866
SOMB04	,742
SOMB05	,793
SOMB07	,576
SOMB08	,845
SOMB09	,774

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.**Factor Analysis Dimensi OOMB****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	543,782
	df	10
	Sig.	,000

(Lanjutan)

Anti-Image Matrices

		OOMB01	OOMB02	OOMB03	OOMB04	OOMB05
Anti-image Covariance	OOMB01	,294	-,003	-,113	-,097	,039
	OOMB02	-,003	,332	-,104	-,046	-,057
	OOMB03	-,113	-,104	,221	-,031	-,046
	OOMB04	-,097	-,046	-,031	,208	-,127
	OOMB05	,039	-,057	-,046	-,127	,322
Anti-image Correlation	OOMB01	,853(a)	-,011	-,441	-,393	,127
	OOMB02	-,011	,911(a)	-,385	-,174	-,175
	OOMB03	-,441	-,385	,861(a)	-,146	-,171
	OOMB04	-,393	-,174	-,146	,846(a)	-,492
	OOMB05	,127	-,175	-,171	-,492	,866(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
OOMB01	1,000	,761
OOMB02	1,000	,767
OOMB03	1,000	,853
OOMB04	1,000	,862
OOMB05	1,000	,745

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,987	79,748	79,748	3,987	79,748	79,748
2	,388	7,753	87,501			
3	,309	6,174	93,675			
4	,174	3,482	97,158			
5	,142	2,842	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
OOMB01	,872
OOMB02	,876
OOMB03	,923
OOMB04	,928
OOMB05	,863

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

(Lanjutan)

Factor Analysis Dimensi IOMB**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,912
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1480,981
	df	36
	Sig.	,000

Anti-Image Matrices

		IOMB 01	IOMB 02	IOMB 03	IOMB 04	IOMB 05	IOMB 06	IOMB 07	IOMB 08	IOMB 09
Anti-Image Covariance	IOMB01	,227	-,104	-,036	,008	-,001	,010	-,025	-,010	-,037
	IOMB02	-,104	,138	-,008	-,023	-,052	,006	,007	,010	-,011
	IOMB03	-,036	-,006	,191	-,038	-,018	,013	-,011	,010	-,034
	IOMB04	,008	-,023	-,038	,047	,019	-,020	-,014	-,016	,035
	IOMB05	-,001	-,052	-,018	,019	,207	-,049	,010	,031	-,045
	IOMB06	,010	,006	,013	-,029	-,049	,049	-,025	-,009	-,013
	IOMB07	-,025	,007	-,011	-,014	,010	-,025	,093	-,038	-,005
	IOMB08	-,010	,010	,010	-,016	,031	-,009	-,038	,305	-,138
	IOMB09	-,037	-,011	-,034	,035	-,045	-,013	-,005	-,138	,635
Anti-Image Correlation	IOMB01	,905(a)	-,587	-,171	,074	-,006	,088	-,172	-,037	-,096
	IOMB02	-,587	,900(a)	-,037	-,279	-,309	,069	,064	,049	-,037
	IOMB03	-,171	-,037	,952(a)	-,404	-,092	,137	-,081	,040	-,097
	IOMB04	,074	-,279	-,404	,875(a)	,183	-,807	-,217	-,132	,201
	IOMB05	-,006	-,309	-,092	,183	,914(a)	-,485	,074	,124	-,123
	IOMB06	,088	,069	,137	-,607	-,485	,871(a)	-,367	-,071	-,073
	IOMB07	-,172	,064	-,081	-,217	,074	-,367	,949(a)	-,225	-,019
	IOMB08	-,037	,049	,040	-,132	,124	-,071	-,225	,853(a)	-,313
	IOMB09	-,096	-,037	-,097	,201	-,123	-,073	-,019	-,313	,910(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

(Lanjutan)

Communalities

	Initial	Extraction
IOMB01	1,000	,722
IOMB02	1,000	,834
IOMB03	1,000	,821
IOMB04	1,000	,914
IOMB05	1,000	,772
IOMB06	1,000	,907
IOMB07	1,000	,890
IOMB08	1,000	,690
IOMB09	1,000	,338

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,888	76,528	76,528	6,888	76,528	76,528
2	,732	8,136	84,666			
3	,490	5,446	90,113			
4	,321	3,565	93,678			
5	,223	2,477	96,155			
6	,146	1,617	97,772			
7	,112	1,247	99,019			
8	,060	,665	99,684			
9	,028	,316	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
IOMB01	,850
IOMB02	,913
IOMB03	,906
IOMB04	,956
IOMB05	,879
IOMB06	,952
IOMB07	,943
IOMB08	,831
IOMB09	,582

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

(Lanjutan)

Factor Analysis VARIABEL OMB**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.936
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3345,436
	df	231
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
SOMB01	1,000	,374
SOMB02	1,000	,748
SOMB03	1,000	,762
SOMB04	1,000	,409
SOMB05	1,000	,483
SOMB07	1,000	,259
SOMB08	1,000	,764
SOMB09	1,000	,563
OOMB01	1,000	,697
OOMB02	1,000	,694
OOMB03	1,000	,805
OOMB04	1,000	,821
OOMB05	1,000	,699
IOMB01	1,000	,723
IOMB02	1,000	,833
IOMB03	1,000	,807
IOMB04	1,000	,861
IOMB05	1,000	,751
IOMB06	1,000	,844
IOMB07	1,000	,828
IOMB08	1,000	,624
IOMB09	1,000	,317

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Lanjutan)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,666	66,663	66,663	14,666	66,663	66,663
2	1,118	5,082	71,745			
3	,901	4,094	75,839			
4	,843	3,834	79,672			
5	,652	2,966	82,638			
6	,500	2,546	85,184			
7	,437	1,985	87,169			
8	,423	1,921	88,091			
9	,364	1,658	90,747			
10	,331	1,502	92,248			
11	,277	1,260	93,510			
12	,249	1,131	94,641			
13	,215	,977	95,618			
14	,197	,897	96,514			
15	,161	,733	97,247			
16	,151	,686	97,933			
17	,141	,641	98,574			
18	,117	,531	99,105			
19	,082	,374	99,479			
20	,057	,261	99,740			
21	,041	,188	99,928			
22	,016	,072	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Lanjutan)

Component Matrix(a)

	Component
	1
SOMB01	,611
SOMB02	,865
SOMB03	,873
SOMB04	,639
SOMB05	,695
SOMB07	,509
SOMB08	,874
SOMB09	,751
OOMB01	,835
OOMB02	,833
OOMB03	,897
OOMB04	,906
OOMB05	,836
IOMB01	,850
IOMB02	,912
IOMB03	,898
IOMB04	,928
IOMB05	,867
IOMB06	,918
IOMB07	,910
IOMB08	,790
IOMB09	,563

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Lampiran 10. Hitung Cronbach Alpha Variabel OMB dan Dimensinya - Polri

Reliability Dimensi SOMB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	96,2
	Excluded (a)	5	3,8
	Total	131	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SOMB01	1,52	,969	126
SOMB02	1,24	,686	126
SOMB03	1,29	,691	126
SOMB04	1,44	,743	126
SOMB05	1,38	,679	126
SOMB07	1,51	,953	126
SOMB08	1,27	,638	126
SOMB09	1,39	,769	126

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SOMB01	9,51	16,188	,596	,888
SOMB02	9,79	16,933	,774	,868
SOMB03	9,75	16,607	,833	,862
SOMB04	9,60	17,187	,655	,878
SOMB05	9,65	17,269	,716	,873
SOMB07	9,52	17,131	,474	,901
SOMB08	9,76	17,255	,777	,869
SOMB09	9,64	16,887	,680	,875

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,03	21,775	4,666	8

(Lanjutan)

Reliability Dimensi OOMB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	96,2
	Excluded (a)	5	3,8
	Total	131	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OOMB01	1,22	,644	126
OOMB02	1,31	,651	126
OOMB03	1,22	,631	126
OOMB04	1,21	,601	126
OOMB05	1,37	,765	126

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OOMB01	5,11	5,748	,793	,923
OOMB02	5,02	5,687	,805	,921
OOMB03	5,11	5,604	,872	,909
OOMB04	5,12	5,706	,884	,908
OOMB05	4,97	5,263	,786	,929

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6,33	8,608	2,934	5

(Lanjutan)

Reliability Dimensi IOMB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	96,2
	Excluded (a)	5	3,8
	Total	131	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IOMB01	1,30	,719	126
IOMB02	1,25	,677	126
IOMB03	1,21	,661	126
IOMB04	1,12	,601	126
IOMB05	1,25	,726	126
IOMB06	1,15	,621	126
IOMB07	1,13	,611	126
IOMB08	1,19	,712	126
IOMB09	1,72	1,071	126

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IOMB01	10,02	23,591	,805	,940
IOMB02	10,08	23,514	,876	,936
IOMB03	10,12	23,738	,862	,937
IOMB04	10,21	23,973	,915	,935
IOMB05	10,07	23,347	,834	,938
IOMB06	10,17	23,793	,916	,935
IOMB07	10,19	23,931	,906	,936
IOMB08	10,13	23,750	,788	,940
IOMB09	9,60	23,153	,527	,967

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,33	29,725	5,452	9

(Lanjutan)

Reliability VARIABEL OMB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	96,2
	Excluded (a)	5	3,6
	Total	131	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	22

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SOMB01	1,52	,969	126
SOMB02	1,24	,686	126
SOMB03	1,29	,691	126
SOMB04	1,44	,743	126
SOMB05	1,38	,679	126
SOMB07	1,51	,953	126
SOMB08	1,27	,638	126
SOMB09	1,39	,769	126
OOMB01	1,22	,644	126
OOMB02	1,31	,651	126
OOMB03	1,22	,631	126
OOMB04	1,21	,601	126
OOMB05	1,37	,765	126
IOMB01	1,30	,719	126
IOMB02	1,25	,677	126
IOMB03	1,21	,661	126
IOMB04	1,12	,601	126
IOMB05	1,25	,726	126
IOMB06	1,15	,621	126
IOMB07	1,13	,611	126
IOMB08	1,19	,712	126
IOMB09	1,72	1,071	126

(Lanjutan)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SOMB01	27,17	142,364	,592	,971
SOMB02	27,45	142,762	,840	,967
SOMB03	27,40	142,323	,861	,967
SOMB04	27,25	145,247	,625	,969
SOMB05	27,31	145,415	,679	,969
SOMB07	27,18	144,918	,487	,972
SOMB08	27,42	143,494	,657	,967
SOMB09	27,30	143,028	,727	,968
OOMB01	27,47	144,187	,802	,968
OOMB02	27,38	143,998	,805	,968
OOMB03	27,47	143,403	,673	,967
OOMB04	27,48	143,915	,882	,967
OOMB05	27,33	141,533	,817	,968
IOMB01	27,39	142,304	,827	,967
IOMB02	27,44	142,153	,691	,967
IOMB03	27,48	142,780	,872	,967
IOMB04	27,57	143,687	,898	,967
IOMB05	27,44	141,880	,844	,967
IOMB06	27,54	143,354	,892	,967
IOMB07	27,56	143,673	,884	,967
IOMB08	27,50	143,452	,764	,968
IOMB09	26,97	141,823	,550	,972

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26,69	156,999	12,530	22

Lampiran 11. *Confirmatory Factor Analysis* Variabel LMX - Polri**Factor Analysis VARIABEL LMX****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	228,208
	df	10
	Sig.	,000

Anti-Image Matrices

		LMX03	LMX05	LMX06	LMX09	LMX10
Anti-image Covariance	LMX03	,596	-,089	-,121	-,140	-,096
	LMX05	-,089	,617	-,069	-,129	-,144
	LMX06	-,121	-,069	,564	-,145	-,135
	LMX09	-,140	-,129	-,145	,532	-,094
	LMX10	-,096	-,144	-,135	-,094	,579
Anti-image Correlation	LMX03	,870(a)	-,147	-,208	-,248	-,164
	LMX05	-,147	,872(a)	-,118	-,225	-,241
	LMX06	-,208	-,118	,856(a)	-,265	-,236
	LMX09	-,248	-,225	-,265	,846(a)	-,170
	LMX10	-,164	-,241	-,236	-,170	,863(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
LMX03	1,000	,596
LMX05	1,000	,572
LMX06	1,000	,625
LMX09	1,000	,658
LMX10	1,000	,613

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Lanjutan)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,084	61,277	61,277	3,084	61,277	61,277
2	,553	11,060	72,337			
3	,501	10,026	82,365			
4	,465	9,298	91,663			
5	,417	8,337	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
LMX03	,772
LMX05	,758
LMX06	,791
LMX09	,811
LMX10	,783

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Lampiran 12. Hitung Cronbach Alpha Variabel LMX - Polri

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	130	99,2
	Excluded (a)	1	,8
	Total	131	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LMX03	4,95	,829	130
LMX05	4,97	,835	130
LMX06	4,94	,785	130
LMX09	5,14	,702	130
LMX10	4,99	,721	130

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LMX03	20,04	5,929	,631	,811
LMX05	20,02	5,969	,612	,816
LMX06	20,05	6,029	,653	,804
LMX09	19,85	6,271	,683	,798
LMX10	19,99	6,302	,647	,806

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24,98	9,163	3,027	5

Lampiran 13. *Confirmatory Factor Analysis* Variabel TC - Polri**Factor Analysis VARIABEL TC****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,892
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	836,195
	df	36
	Sig.	,000

Anti-Image Matrices

		TC02	TC03	TC04	TC05	TC06	TC08	TC10	TC11	TC13
Anti-Image Covariance	TC02	,379	-,058	-,053	-,043	-,032	-,015	,109	-,071	-,045
	TC03	-,058	,379	-,104	-,020	-,044	,007	-,013	,012	,009
	TC04	-,053	-,104	,188	-,100	-,012	-,034	-,045	,043	-,015
	TC05	-,043	-,020	-,100	,192	-,095	-,010	-,018	-,013	-,005
	TC06	-,032	-,044	-,012	-,095	,390	,005	,000	-,048	,036
	TC08	-,015	,007	-,034	-,010	,005	,420	-,057	-,125	-,008
	TC10	,109	-,013	-,045	-,018	,000	-,057	,434	-,142	-,011
	TC11	-,071	,012	,043	-,013	-,048	-,125	-,142	,247	-,152
	TC13	-,045	,009	-,015	-,005	,036	-,008	-,011	-,152	,498
Anti-Image Correlation	TC02	,922(a)	-,148	-,194	-,158	-,083	-,038	,269	-,231	-,103
	TC03	-,148	,930(a)	-,380	-,074	-,114	,018	-,032	,039	,021
	TC04	-,194	-,380	,859(a)	-,516	-,043	-,117	-,152	,183	-,047
	TC05	-,158	-,074	-,516	,890(a)	-,346	-,035	-,084	-,061	-,016
	TC06	-,083	-,114	-,043	-,346	,940(a)	,011	,000	-,154	,081
	TC08	-,038	,018	-,117	-,035	,011	,930(a)	-,132	-,389	-,013
	TC10	,269	-,032	-,152	-,084	,000	-,132	,873(a)	-,433	-,023
	TC11	-,231	,039	,183	-,061	-,154	-,389	-,433	,813(a)	-,433
	TC13	-,103	,021	-,047	-,016	,081	-,013	-,023	-,433	,801(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
TC02	1,000	,637
TC03	1,000	,575
TC04	1,000	,730
TC05	1,000	,784
TC06	1,000	,636
TC08	1,000	,579
TC10	1,000	,495
TC11	1,000	,635
TC13	1,000	,445

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Lanjutan)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,516	61,284	61,284	5,516	61,284	61,284
2	1,245	13,838	75,122			
3	,568	6,312	81,433			
4	,419	4,654	86,087			
5	,364	4,074	90,161			
6	,301	3,345	93,506			
7	,285	2,948	96,452			
8	,171	1,900	98,353			
9	,121	1,347	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
TC02	,798
TC03	,759
TC04	,854
TC05	,835
TC06	,798
TC08	,761
TC10	,704
TC11	,797
TC13	,667

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Lampiran 14. Hitung Cronbach Alpha Variabel TC - Polri

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	127	96,9
	Excluded(a)	4	3,1
	Total	131	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TC02	5,02	1,294	127
TC03	4,57	1,451	127
TC04	4,65	1,331	127
TC05	4,78	1,192	127
TC08	4,87	1,248	127
TC09	5,09	,879	127
TC10	4,64	1,029	127
TC11	5,21	,842	127
TC13	5,24	,791	127

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC02	39,13	48,884	,740	,905
TC03	39,58	47,801	,706	,909
TC04	39,50	47,236	,823	,898
TC05	39,39	48,413	,858	,896
TC08	39,48	49,474	,743	,904
TC09	39,08	53,449	,674	,909
TC10	39,21	53,851	,606	,913
TC11	39,94	54,488	,714	,909
TC13	38,91	58,635	,571	,916

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
44,15	64,065	8,004	9

Lampiran 15. *Confirmatory Factor Analysis* Variabel FWC - Polri**Factor Analysis VARIABEL FWC****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,915
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1117,484
	df	66
	Sig.	,000

Anti-image Matrices

		FWC0 4	FWC0 6	FWC0 8	FWC1 4	FWC1 5	FWC1 6	FWC1 7	FWC1 8	FWC1 9	FWC2 1	FWC2 2	FWC2 3
Anti-image Covariance	FWC04	,503	-.032	-.072	-.069	,011	-.046	,071	-.059	,035	-.096	,085	,011
	FWC06	-.032	,560	-.167	-.026	,036	,020	-.069	,012	-.082	,024	,002	,006
	FWC08	-.072	-.167	,324	-.020	-.030	-.021	-.019	-.023	,031	-.041	-.019	-.022
	FWC14	-.069	-.026	-.020	,373	-.016	-.073	,024	-.009	-.055	,018	-.038	,020
	FWC15	,011	,036	-.030	-.016	,345	-.097	,022	-.035	-.051	,016	-.001	-.007
	FWC16	-.046	,020	-.021	-.073	-.097	,148	-.111	-.045	-.014	,024	-.032	,065
	FWC17	,071	-.069	-.019	,024	,022	-.111	,306	-.069	,018	-.042	,070	-.031
	FWC18	-.059	,012	-.023	-.009	-.035	-.045	-.069	,358	,014	-.008	-.032	-.009
	FWC19	,035	-.082	,031	-.055	-.051	-.014	,018	,014	,298	-.095	-.052	-.012
	FWC21	-.096	,024	-.041	,016	,016	-.042	-.006	-.083	,183	-.100	-.098	-.088
	FWC22	,065	,002	-.019	-.038	-.001	-.032	,070	-.032	-.062	-.100	,261	-.051
	FWC23	,011	,006	-.022	,020	-.007	,005	-.031	-.009	-.012	-.098	-.051	,429
	Anti-image Correlation	FWC04	,900(a)	-.061	-.180	-.169	,027	-.170	,180	-.138	,092	-.307	,227
FWC06		-.061	,901(a)	-.383	-.057	,087	-.069	-.167	,026	-.200	,072	,006	,012
FWC08		-.180	-.383	,941(a)	-.058	-.091	-.095	-.059	-.067	,101	-.163	-.063	-.059
FWC14		-.069	-.026	-.020	,853(a)	-.050	-.310	,070	-.024	-.166	,067	-.117	,050
FWC15		,011	,036	-.030	-.016	,834(a)	-.431	,066	-.100	-.156	,071	-.004	-.019
FWC16		-.046	,020	-.021	-.073	-.431	,874(a)	-.519	-.188	-.066	,143	-.158	,018
FWC17		,071	-.069	-.019	,024	-.066	-.519	,878(a)	-.210	,059	-.171	,238	-.085
FWC18		-.059	,012	-.023	-.009	-.038	-.188	-.210	,987(a)	,043	-.030	-.102	-.023
FWC19		,035	-.082	,031	-.055	-.158	-.066	,059	,043	,928(a)	-.396	-.181	-.035
FWC21		-.096	,024	-.041	,016	-.050	-.171	-.030	-.396	-.427	,904(a)	-.427	-.241
FWC22		,065	,002	-.019	-.038	-.004	-.168	,238	-.102	-.181	-.427	,904(a)	-.146
FWC23		,011	,006	-.022	,020	-.019	-.018	-.085	-.023	-.035	-.341	-.146	,952(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

(Lanjutan)

Communalities		
	Initial	Extraction
FWC04	1,000	,480
FWC06	1,000	,389
FWC08	1,000	,692
FWC14	1,000	,628
FWC15	1,000	,597
FWC16	1,000	,770
FWC17	1,000	,580
FWC18	1,000	,650
FWC19	1,000	,649
FWC21	1,000	,687
FWC22	1,000	,816
FWC23	1,000	,511

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,231	60,255	60,255	7,231	60,255	60,255
2	1,114	9,287	69,542			
3	,776	6,468	76,010			
4	,618	5,134	81,144			
5	,532	4,435	85,579			
6	,342	2,848	88,425			
7	,330	2,754	91,179			
8	,313	2,611	93,791			
9	,279	2,322	96,113			
10	,216	1,803	97,916			
11	,148	1,219	99,135			
12	,104	,865	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
FWC04	,678
FWC06	,624
FWC08	,832
FWC14	,782
FWC15	,773
FWC16	,878
FWC17	,762
FWC18	,806
FWC19	,806
FWC21	,829
FWC22	,785
FWC23	,715

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Lampiran 16. Hitung Cronbach Alpha Variabel FWC - Polri

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	122	93,1
	Excluded (a)	9	6,9
	Total	131	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
FWC04	1,94	1,208	122
FWC06	2,02	1,361	122
FWC08	1,66	1,066	122
FWC14	2,20	1,477	122
FWC15	2,01	1,321	122
FWC16	2,06	1,228	122
FWC17	2,30	1,425	122
FWC18	2,21	1,386	122
FWC19	1,74	,988	122
FWC21	1,80	,995	122
FWC22	1,81	1,078	122
FWC23	2,01	1,351	122

(Lanjutan)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FWC04	21,81	114,088	,622	,933
FWC06	21,74	113,436	,563	,936
FWC08	22,10	112,437	,797	,927
FWC14	21,55	106,712	,744	,929
FWC15	21,75	109,844	,723	,929
FWC16	21,70	108,246	,854	,924
FWC17	21,45	108,316	,716	,930
FWC18	21,54	107,688	,764	,928
FWC19	22,02	114,710	,753	,929
FWC21	21,96	114,056	,778	,928
FWC22	21,94	113,790	,723	,930
FWC23	21,75	111,381	,644	,933

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23,75	131,592	11,471	12

Lampiran 17. Penghitungan Pengolahan Data - Polri

Regression**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FWCpolri, LMXpolri, TCpolri(a)		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: OMBpolri

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637(a)	,406	,390	,79329562

a. Predictors: (Constant), FWCpolri, LMXpolri, TCpolri

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,235	3	16,745	26,608	,000(a)
	Residual	73,630	117	,629		
	Total	123,865	120			

a. Predictors: (Constant), FWCpolri, LMXpolri, TCpolri

b. Dependent Variable: OMBpolri

Correlations

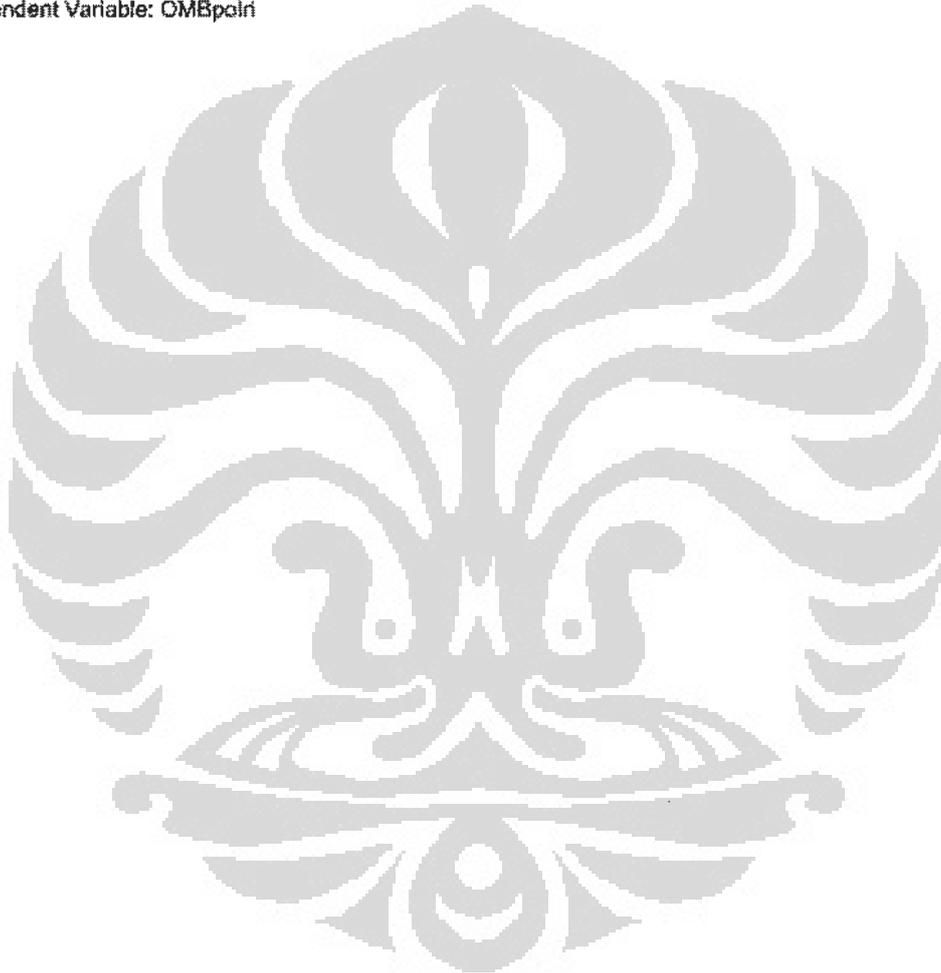
		OMBpolri	LMXpolri	TCpolri	FWCpolri
Pearson Correlation	OMBpolri	1,000	-,102	-,038	,608
	LMXpolri	-,102	1,000	,128	-,240
	TCpolri	-,038	,128	1,000	-,347
	FWCpolri	,608	-,240	-,347	1,000
Sig. (1-tailed)	OMBpolri	.	,133	,340	,000
	LMXpolri	,133	.	,080	,004
	TCpolri	,340	,080	.	,000
	FWCpolri	,000	,004	,000	.
N	OMBpolri	121	121	121	121
	LMXpolri	121	121	121	121
	TCpolri	121	121	121	121
	FWCpolri	121	121	121	121

(Lanjutan)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,014	,072		,192	,848
	LMXpolri	,038	,074	,037	,508	,612
	TCpolri	,194	,076	,195	2,567	,012
	FWCpolri	,696	,079	,685	8,812	,000

a. Dependent Variable: OMBpolri



Lampiran 18. *Confirmatory Factor Analysis Variabel OMB - Basarnas***Factor Analysis Dimensi Self-OMB****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	282,508
	df	15
	Sig.	,000

Anti-Image Matrices

		SOMB 01	SOMB 02	SOMB 03	SOMB 04	SOMB 05	SOMB 08
Anti-image Covariance	SOMB01	,591	-,104	,041	-,198	-,068	,071
	SOMB02	-,104	,558	-,116	-,039	-,093	-,072
	SOMB03	,041	-,116	,525	-,068	-,091	-,152
	SOMB04	-,198	-,039	-,068	,379	-,125	-,108
	SOMB05	-,068	-,093	-,091	-,125	,440	-,084
	SOMB08	,071	-,072	-,152	-,108	-,084	,533
Anti-image Correlation	SOMB01	,803(a)	-,181	,073	-,418	-,129	,127
	SOMB02	-,181	,908(a)	-,215	-,085	-,187	-,131
	SOMB03	,073	-,215	,877(a)	-,153	-,189	-,287
	SOMB04	-,418	-,085	-,153	,832(a)	-,308	-,240
	SOMB05	-,129	-,187	-,189	-,308	,887(a)	-,173
	SOMB08	,127	-,131	-,287	-,240	-,173	,868(a)

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
SOMB01	1,000	,440
SOMB02	1,000	,597
SOMB03	1,000	,591
SOMB04	1,000	,733
SOMB05	1,000	,703
SOMB08	1,000	,570

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Lanjutan)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,633	60,558	60,558	3,633	60,558	60,558
2	,803	13,381	73,937			
3	,495	8,252	82,189			
4	,408	6,767	88,956			
5	,380	6,339	95,295			
6	,282	4,705	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
SOMB01	,663
SOMB02	,772
SOMB03	,769
SOMB04	,856
SOMB05	,638
SOMB08	,755

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.**Factor Analysis Dimensi OOMB****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,638
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	90,843
	df	3
	Sig.	,000

Anti-image Matrices

		OOMB01	OOMB02	OOMB03
Anti-image Covariance	OOMB01	,625	-,033	-,284
	OOMB02	-,033	,662	-,267
	OOMB03	-,284	-,267	,488
Anti-image Correlation	OOMB01	,662(a)	-,051	-,515
	OOMB02	-,051	,685(a)	-,470
	OOMB03	-,515	-,470	,594(a)

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

(Lanjutan)

Communalities

	Initial	Extraction
OOMB01	1,000	,645
OOMB02	1,000	,614
OOMB03	1,000	,799

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,058	68,806	68,806	2,058	68,806	68,806
2	,614	20,451	89,057			
3	,328	10,643	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
OOMB01	,803
OOMB02	,784
OOMB03	,894

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.**Factor Analysis Dimensi IOMB****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,809
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	209,702
	df	6
	Sig.	,000

Anti-Image Matrices

		IOMB03	IOMB06	IOMB07	IOMB08
Anti-image Covariance	IOMB03	,521	-,243	,197	-,119
	IOMB06	-,243	,328	-,171	-,052
	IOMB07	,197	-,171	,351	-,202
	IOMB08	-,119	-,052	-,202	,395
Anti-image Correlation	IOMB03	,450(a)	-,589	,460	-,263
	IOMB06	-,589	,657(a)	-,505	-,144
	IOMB07	,460	-,505	,550(a)	-,544
	IOMB08	-,263	-,144	-,544	,740(a)

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

(Lanjutan)

Communalities

	Initial	Extraction
IOMB03	1,000	,373
IOMB06	1,000	,819
IOMB07	1,000	,640
IOMB08	1,000	,771

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,603	65,086	65,086	2,603	65,086	65,086
2	,909	22,731	87,817			
3	,310	7,749	95,566			
4	,177	4,434	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
IOMB03	,611
IOMB06	,905
IOMB07	,800
IOMB08	,878

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis VARIABEL OMB**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	193,686
	df	10
	Sig.	,000

(Lanjutan)

Anti-image Matrices

		SOMB02	SOMB03	SOMB04	SOMB08	OOMB03
Anti-image Covariance	SOMB02	,596	-,109	-,163	-,072	-,078
	SOMB03	-,109	,494	-,104	-,136	-,172
	SOMB04	-,163	-,104	,644	-,154	-,036
	SOMB08	-,072	-,136	-,154	,541	-,095
	OOMB03	-,078	-,172	-,036	-,095	,636
Anti-image Correlation	SOMB02	,869(a)	-,202	-,287	-,127	-,127
	SOMB03	-,202	,635(a)	-,201	-,268	-,308
	SOMB04	-,287	-,201	,845(a)	-,285	-,081
	SOMB08	-,127	-,268	-,285	,655(a)	-,162
	OOMB03	-,127	-,308	-,081	-,162	,888(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
SOMB02	1,000	,588
SOMB03	1,000	,688
SOMB04	1,000	,632
SOMB08	1,000	,642
OOMB03	1,000	,537

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,088	61,751	61,751	3,088	61,751	61,751
2	,810	12,198	73,949			
3	,505	10,102	84,050			
4	,408	8,167	92,218			
5	,389	7,782	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
SOMB02	,767
SOMB03	,829
SOMB04	,795
SOMB08	,601
OOMB03	,733

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

Lampiran 19. Hitung Cronbach Alpha Variabel OMB dan Dimensinya - Basarnas

Reliability Dimensi SOMB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	106	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SOMB01	2,16	1,070	106
SOMB02	1,64	,907	106
SOMB03	1,71	,862	106
SOMB04	2,20	1,037	106
SOMB05	2,17	,931	106
SOMB08	1,75	,794	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SOMB01	9,46	13,470	,546	,866
SOMB02	9,98	13,657	,660	,842
SOMB03	9,92	14,021	,642	,845
SOMB04	9,42	12,209	,776	,819
SOMB05	9,45	13,050	,742	,827
SOMB08	9,88	14,490	,626	,849

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,62	18,904	4,348	6

(Lanjutan)

Reliability Dimensi OOMB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	106	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OOMB01	1,40	,580	106
OOMB02	1,67	,572	106
OOMB03	1,57	,704	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OOMB01	3,24	1,496	,565	,734
OOMB02	2,96	1,332	,549	,750
OOMB03	3,07	1,091	,713	,554

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
4,63	2,635	1,623	3

(Lanjutan)

Reliability Dimensi IOMB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	106	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IOMB03	1,42	,645	106
IOMB06	1,28	,673	106
IOMB07	1,28	,629	106
IOMB08	1,27	,594	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IOMB03	3,84	2,803	,424	,857
IOMB06	3,97	2,104	,809	,670
IOMB07	3,97	2,561	,585	,784
IOMB08	3,98	2,419	,737	,716

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
5,25	4,135	2,033	4

(Lanjutan)

Reliability VARIABEL OMB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	106	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SOMB02	1,64	,907	106
SOMB03	1,71	,862	106
SOMB04	2,20	1,037	106
SOMB08	1,75	,794	106
OOMB03	1,57	,704	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SOMB02	7,22	7,524	,633	,812
SOMB03	7,15	7,444	,704	,792
SOMB04	6,66	6,817	,666	,807
SOMB08	7,11	7,873	,672	,802
OOMB03	7,29	8,590	,584	,826

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8,86	11,494	3,390	5

Lampiran 20. *Confirmatory Factor Analysis* Variabel LMX - Basarnas**Factor Analysis VARIABEL LMX****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,846
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	316,612
	df	15
	Sig.	,000

Anti-Image Matrices

		LMX02	LMX03	LMX05	LMX06	LMX09	LMX10
Anti-image Covariance	LMX02	,468	-,100	-,125	-,012	-,039	-,109
	LMX03	-,100	,315	-,070	-,152	-,132	,069
	LMX05	-,125	-,070	,422	-,087	,028	-,192
	LMX06	-,012	-,152	-,087	,389	-,098	,032
	LMX09	-,039	-,132	,028	-,098	,472	-,117
	LMX10	-,109	,069	-,192	,032	-,117	,635
Anti-image Correlation	LMX02	,892(a)	-,281	-,283	-,027	-,082	-,201
	LMX03	-,281	,814(a)	-,193	-,433	-,343	,154
	LMX05	-,283	-,193	,847(a)	-,214	,064	-,372
	LMX06	-,027	-,433	-,214	,854(a)	-,229	,065
	LMX09	-,082	-,343	,064	-,229	,872(a)	-,214
	LMX10	-,201	,154	-,372	,065	-,214	,778(a)

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
LMX02	1,000	,660
LMX03	1,000	,739
LMX05	1,000	,677
LMX06	1,000	,676
LMX09	1,000	,628
LMX10	1,000	,372

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Lanjutan)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,752	62,541	62,541	3,752	62,541	62,541
2	,852	14,198	76,739			
3	,484	8,231	84,971			
4	,381	6,525	91,495			
5	,283	4,721	96,216			
6	,227	3,784	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
LMX02	,812
LMX03	,860
LMX05	,823
LMX06	,822
LMX09	,793
LMX10	,610

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Lampiran 21. Hitung Cronbach Alpha Variabel LMX - Basarnas

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	102	96,2
	Excluded(a)	4	3,8
	Total	106	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LMX02	4,47	1,069	102
LMX03	4,92	,919	102
LMX05	4,86	,856	102
LMX06	4,94	,842	102
LMX09	4,91	,719	102
LMX10	4,50	,952	102

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LMX02	24,14	11,446	,718	,845
LMX03	23,69	12,118	,753	,837
LMX05	23,75	12,548	,742	,840
LMX06	23,67	12,818	,706	,846
LMX09	23,70	13,639	,663	,853
LMX10	24,11	13,424	,495	,882

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28,61	17,785	4,217	6

Lampiran 22. *Confirmatory Factor Analysis* Variabel TC - Basarnas**Factor Analysis VARIABEL TC****KMO and Bartlett's Test**

Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	60,589
	df	3
	Sig.	,000

Anti-Image Matrices

		TC02	TC05	TC06
Anti-image Covariance	TC02	,686	-,060	-,317
	TC05	-,060	,795	-,242
	TC06	-,317	-,242	,607
Anti-image Correlation	TC02	,620(a)	-,082	-,491
	TC05	-,082	,898(a)	-,348
	TC06	-,491	-,348	,584(a)

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
TC02	1,000	,629
TC05	1,000	,510
TC06	1,000	,742

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,882	62,738	62,738	1,882	62,738	62,738
2	,702	23,403	86,141			
3	,418	13,859	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
TC02	,793
TC05	,714
TC06	,862

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Lampiran 23. Hitung Cronbach Alpha Variabel TC - Basarnas

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	104	98,1
	Excluded(a)	2	1,9
	Total	106	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,699	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TC02	4,86	,630	104
TC05	4,61	,703	104
TC06	4,73	,803	104

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC02	9,34	1,643	,518	,614
TC05	9,59	1,604	,437	,701
TC06	9,46	1,164	,615	,470

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,19	2,875	1,696	3

Lampiran 24. *Confirmatory Factor Analysis* Variabel FWC - Basarnas

Factor Analysis VARIABEL FWC

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,897
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	555,706
	df	36
	Sig.	,000

Anti-Image Matrices

		FWC 14	FWC 15	FWC 16	FWC 17	FWC 18	FWC 19	FWC 20	FWC 21	FWC 22
Anti-Image Covariance	FWC14	,488	-,073	-,101	-,076	,032	,057	-,010	-,040	,016
	FWC15	-,073	,290	-,057	-,081	-,039	-,072	-,004	,041	-,091
	FWC16	-,101	-,057	,231	-,101	-,046	-,092	-,007	-,039	,037
	FWC17	-,076	-,081	-,101	,372	-,093	,072	-,040	-,005	-,002
	FWC18	,032	-,039	-,046	-,093	,562	-,069	-,028	-,014	,038
	FWC19	,057	-,072	-,092	,072	-,069	,306	-,085	-,095	-,038
	FWC20	-,010	-,004	-,007	-,040	-,028	-,085	,553	-,008	-,122
	FWC21	-,040	,041	-,039	-,005	-,014	-,095	-,008	,398	-,183
	FWC22	,016	-,091	,037	-,002	,038	-,036	-,122	-,183	,405
Anti-Image Correlation	FWC14	,911(a)	-,183	-,297	-,177	,060	,146	-,019	-,091	,035
	FWC15	-,193	,914(a)	-,219	-,247	-,098	-,241	-,010	,122	-,264
	FWC16	-,297	-,219	,889(a)	-,345	-,127	-,348	-,019	-,129	,122
	FWC17	-,177	-,247	-,345	,890(a)	-,204	,213	-,089	-,013	-,004
	FWC18	,060	-,098	-,127	-,204	,947(a)	-,167	-,047	-,031	,080
	FWC19	,146	-,241	-,348	,213	-,167	,878(a)	-,207	-,272	-,108
	FWC20	-,019	-,010	-,019	-,089	-,047	-,207	,943(a)	-,016	-,257
	FWC21	-,091	,122	-,129	-,013	-,031	-,272	-,016	,881(a)	-,458
	FWC22	,035	-,264	,122	-,004	,030	-,108	-,257	-,458	,853(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

(Lanjutan)

Communalities

	Initial	Extraction
FWC14	1,000	,481
FWC15	1,000	,754
FWC16	1,000	,781
FWC17	1,000	,599
FWC18	1,000	,485
FWC19	1,000	,692
FWC20	1,000	,499
FWC21	1,000	,583
FWC22	1,000	,531

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,408	60,062	60,062	5,408	60,062	60,062
2	1,033	11,474	71,536			
3	,627	6,968	78,503			
4	,507	5,634	84,137			
5	,381	4,231	88,368			
6	,367	4,076	92,447			
7	,318	3,529	95,976			
8	,195	2,171	98,147			
9	,167	1,853	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
FWC14	,694
FWC15	,868
FWC16	,884
FWC17	,774
FWC18	,696
FWC19	,832
FWC20	,707
FWC21	,763
FWC22	,728

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Lampiran 25. Hitung Cronbach Alpha Variabel FWC - Basarnas

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	98	92,5
	Excluded(a)	8	7,5
	Total	106	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
FWC14	2,59	1,138	98
FWC15	2,53	1,133	98
FWC16	2,55	1,095	98
FWC17	3,04	1,292	98
FWC18	2,82	1,196	98
FWC19	2,38	,969	98
FWC20	2,62	1,162	98
FWC21	2,45	1,141	98
FWC22	2,40	1,072	98

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FWC14	20,79	50,479	,616	,909
FWC15	20,85	47,677	,817	,895
FWC16	20,83	47,836	,839	,894
FWC17	20,34	47,483	,707	,903
FWC18	20,56	49,898	,616	,910
FWC19	21,00	50,247	,769	,900
FWC20	20,76	50,084	,627	,909
FWC21	20,93	49,428	,687	,904
FWC22	20,98	50,680	,649	,907

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23,38	61,743	7,858	9

Lampiran 26. Penghitungan Pengolahan Data - Basarnas

Regression**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FWCSar, LMXSar, TCSar(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: OMBSar

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,406(a)	,164	,137	,94619238

a Predictors: (Constant), FWCSar, LMXSar, TCSar

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,857	3	5,286	5,904	,001(a)
	Residual	80,575	90	,895		
	Total	96,432	93			

a Predictors: (Constant), FWCSar, LMXSar, TCSar

b Dependent Variable: OMBSar

Correlations

		OMBSar	LMXSar	TCSar	FWCSar
Pearson Correlation	OMBSar	1,000	-,120	-,285	,350
	LMXSar	-,120	1,000	,056	-,222
	TCSar	-,285	,056	1,000	-,262
	FWCSar	,350	-,222	-,262	1,000
Sig. (1-tailed)	OMBSar	.	,125	,003	,000
	LMXSar	,125	.	,295	,016
	TCSar	,003	,295	.	,005
	FWCSar	,000	,016	,005	.
N	OMBSar	94	94	94	94
	LMXSar	94	94	94	94
	TCSar	94	94	94	94
	FWCSar	94	94	94	94

(Lanjutan)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,007	,098		-,070	,944
	LMXSar	-,045	,100	-,045	-,451	,653
	TCSar	-,214	,103	-,207	-2,076	,041
	FWCSar	,291	,104	,286	2,795	,006

a. Dependent Variable: OMBSar

