



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, POLITIK ORGANISASIONAL TERHADAP  
JOB DISTRESS DAN KEPERIBADIAN SEBAGAI MODERATING PADA  
PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

*The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership,  
Organizational Political on Job distress and Personality as Moderating on  
Employees At Kantor Pelayanan PajakPratamaJember*

**TESIS**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen dan Mencapai gelar Magister Manajemen

**Oleh:**

**MOKHAMMAD SYAMSUL ARIF, S.E.**

**NIM. 130820101048**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**TAHUN 2015**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, POLITIK ORGANISASIONAL TERHADAP  
JOB DISTRESS DAN KEPERIBADIAN SEBAGAI MODERATING PADA  
PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

*The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership,  
Organizational Political on Job distress and Personality as Moderating on  
Employees At Kantor Pelayanan PajakPratama Jember*

**TESIS**

**Oleh:**

**MOKHAMMAD SYAMSUL ARIF, S.E.**

**NIM. 130820101048**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**TAHUN 2015**

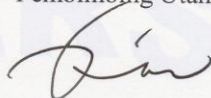
**LEMBAR PERSETUJUAN**

Tesis ini disetujui

Tanggal

Oleh:

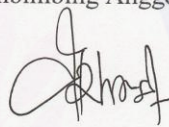
Pembimbing Utama



Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si.

NIP. 19741212 200012 2 001


Pembimbing Anggota



Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, SE., M.Si

NIP. 19740502 200003 2 001

Mengetahui  
Pascasarjana Universitas Jember  
Program Magister Manajemen  
Ketua Program Studi



Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM

NIP. 19600413 1986031 002

PENGESAHAN

Judul Thesis

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, POLITIK ORGANISASIONAL TERHADAP JOB DISTRESS DAN KEPERIBADIAN SEBAGAI MODERATING PADA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : Mokhammad Syamsul Arif SE.  
NIM : 130820101048  
Jurusan : Magister Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

**14 JUNI 2015**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**Susunan Tim Penguji**

1. Ketua : Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM. (.....)  
NIP. 19600413 198603 1 002
2. Anggota I : Dewi Prihatini S.E.M.M., Ph.D. (.....)  
NIP. 19690329 199303 2 001
3. Anggota II : Prof. Dr. Mohammad Saleh M.Sc. (.....)  
NIP. 19560831 198403 1 001

Mengetahui/Menyetujui  
Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.  
NIP. 19600413 198603 1 002



Mengesahkan .  
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Mochammad Fathorrazi, M.Si.  
NIP. 19630614 199002 1 001

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mokhammad Syamsul Arif SE.

NIM : 130820101048

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul: **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Politik Organisasional Terhadap *Job Distress* dan Kepribadian Sebagai *Moderating* Pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 14 Juni 2015

Yang menyatakan,



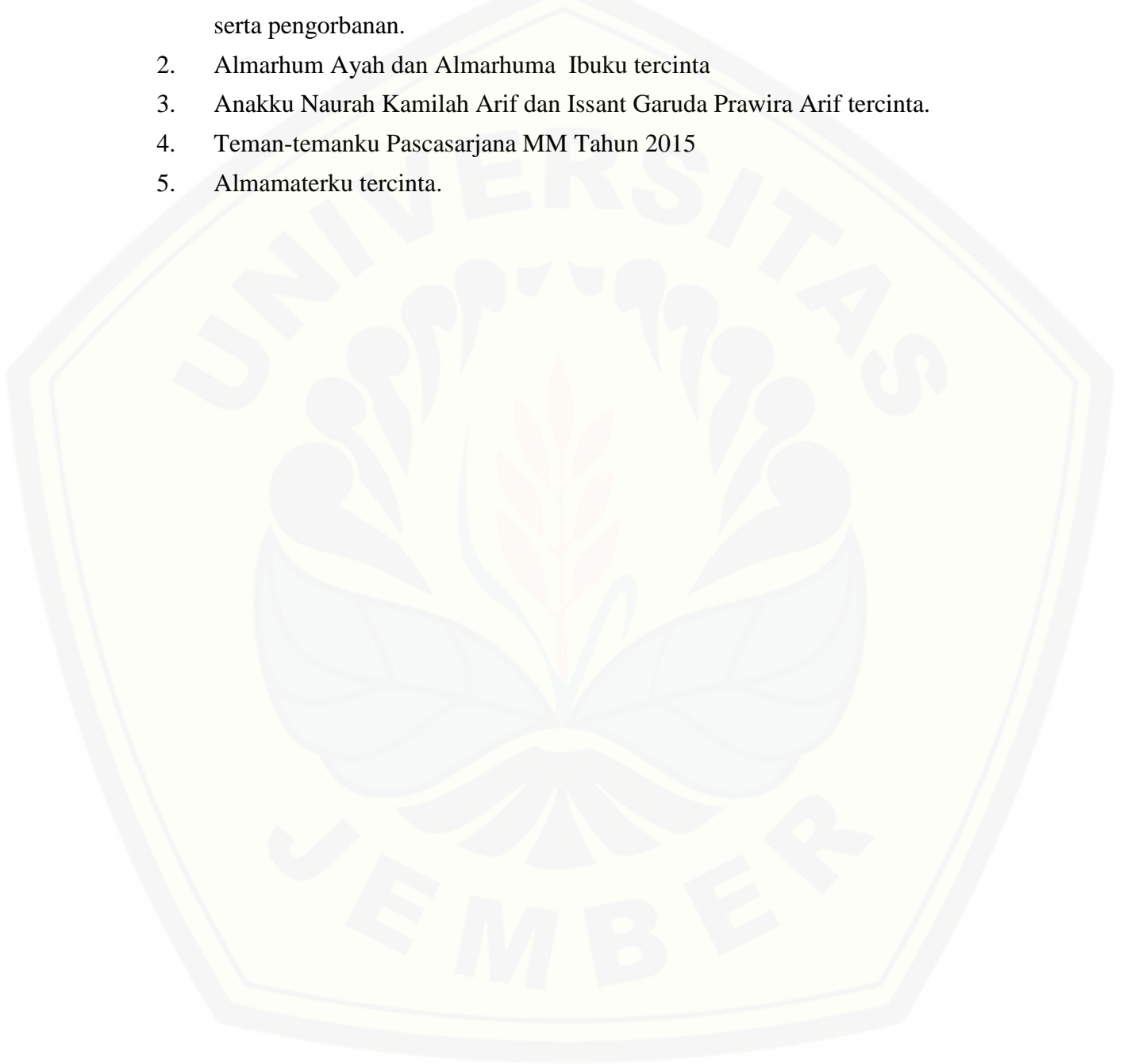
Mokhammad Syamsul Arif SE.

NIM 130820101048

**HALAMAN PERSEMBAHAN**

**Tesis ini dipersembahkan kepada:**

1. Istriku Biuti Laksmitasari yang telah memberikan dorongan spirit dan materi serta pengorbanan.
2. Almarhum Ayah dan Almarhuma Ibuku tercinta
3. Anakku Naurah Kamilah Arif dan Issant Garuda Prawira Arif tercinta.
4. Teman-temanku Pascasarjana MM Tahun 2015
5. Almamaterku tercinta.



**HALAMAN MOTTO**

Tak ada yang bisa menggantikan keuletan. Bakat juga tidak; orang berbakat yang tidak sukses adalah hal yang lumrah. Kejeniusan juga tidak; orang pandai yang tidak memperoleh apa-apa sudah nyaris menjadi kata-kata mutiara. Pendidikan juga tidak; dunia sudah penuh dengan penganggur berpendidikan. Keuletan dan keteguhanlah yang paling berkuasa. “Jangan menyerah “ telah dan selalu memecahkan masalah yang dihadapi manusia.

(Calvin Coolidge)

Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua

(Aristoteles)

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, politik organisasi, kepribadian terhadap *job distress* di KPP Pratama Jember serta mengetahui pengaruh kepribadian dalam memoderasi pengaruh politik organisasional terhadap *job distress* di tempat kerja. Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPP Pratama Jember sejumlah 67 pegawai. Variabel penelitian ini adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kepribadian dan *job distress*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja.; Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja; Politik organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja; kepribadian berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja; politik organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *job distress* dengan kepribadian sebagai variabel moderasi. Kesimpulan penelitian ini adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kepribadian berpengaruh terhadap *job distress* di KPP Pratama Jember serta kepribadian dapat memoderasi pengaruh politik organisasional terhadap *job distress*

Kata kunci: budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, *job distress*, kepribadian



## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of organizational culture, transformational leadership, personality toward job distress in KPP Jember and determine the effect of personality in moderating for effect between organizational politics to the job of distress in the workplace. This research included in explanatory research. The population in this study were all employees of KPP Jember as number of 67 employees. The variables of this study were organizational culture, transformational leadership style, personality and job distress. The results showed that organizational culture had significant and negative effect on job distress in the workplace; Transformational leadership had significant and negative effect on job distress in the workplace; Organizational politics had significant and positif effect on job distress in the workplace; personality had significant and negative effect on job distress in the workplace; organizational politics had significant effect job distress with personality as a moderating variable. The conclusion of this study were organizational culture, transformational leadership style, personality had significant effect the job distress and personality can moderate the effects of organizational politics to the job distress in KPP Jember*

*Keywords: job distress, organizational culture, personality, transformational leadership style*

## KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan syukur atas kehadiran Allah SWT serta hidayahNya, yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga dapat terselesaikannya penulisan Tesis ini. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Studi S-2 (Magister Manajemen) Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dan bimbingan semua pihak, akhirnya penulisan Tesis ini dapat terselesaikan. Selain itu, dalam penulisan Tesis ini banyak pihak yang telah membantu secara langsung atau tidak langsung. Sebagai ungkapan bahagia, maka pada kesempatan ini penulis mengungkapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Prof. Dr. Andi Sularso, MSM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si dan Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, SE., M.Si, selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
4. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
5. Teman-temanku angkatan 2015
6. Seluruh pihak yang membantu semangat dan dorongan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan.

Dengan segala kemampuan dan pengetahuan serta pengalaman yang penulis miliki, maka disadari sepenuhnya tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik sangat diharapkan.

Akhirnya, semoga tesis ini memberikan manfaat dan guna bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa Fakultas Ekonomi pada khususnya.

14 Juni 2015

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
ABSTRAKSI .....	viii
ABSTRACT .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 Budaya Organisasi .....	11
2.1.2 Kepemimpinan .....	18
2.1.3 Politik Organisasional .....	23
2.1.4 <i>Job distress</i> .....	25
2.1.5 Kepribadian ( <i>Personality</i> ) .....	29
2.2 Penelitian Terdahulu .....	33
<b>BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	38

3.2 Hipotesis .....	39
<b>BAB 4. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>41</b>
4.1 Jenis Penelitian .....	41
4.2 Populasi dan Sampel .....	41
4.3 Sumber dan Jenis Data .....	41
4.4 Metode Pengumpulan Data .....	42
4.5 Identifikasi Variabel Penelitian .....	42
4.6 Definisi Operasional Variabel .....	42
4.7 Skala Pengukuran .....	47
4.8 Uji Instrumen Data .....	47
4.8.1 Uji Validitas Data .....	47
4.8.2 Uji Reliabilitas .....	48
4.9 Metode Analisis Data .....	48
4.9.1 Uji Normalitas Data .....	48
4.9.2 Uji Asumsi Klasik .....	49
4.9.3 Moderated Regression Analysis (MRA) .....	50
4.9.4 Uji f .....	52
4.9.5 Uji t .....	53
<b>BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>54</b>
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	54
5.1.1 Gambaran Umum KPP Pratama Jember .....	54
5.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden .....	64
5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	66
5.1.4 Uji Instrumen Data .....	80
5.1.5 Analisis Data .....	81
5.1.6 Analisis Moderated Regression Analysis (MRA) .....	84
5.2 Pembahasan .....	87
5.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Job distress</i> Pegawai. ....	87
5.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Job distress</i> Pegawai .....	89
5.2.3 Pengaruh Politik Organisasional terhadap <i>Job distress</i>	

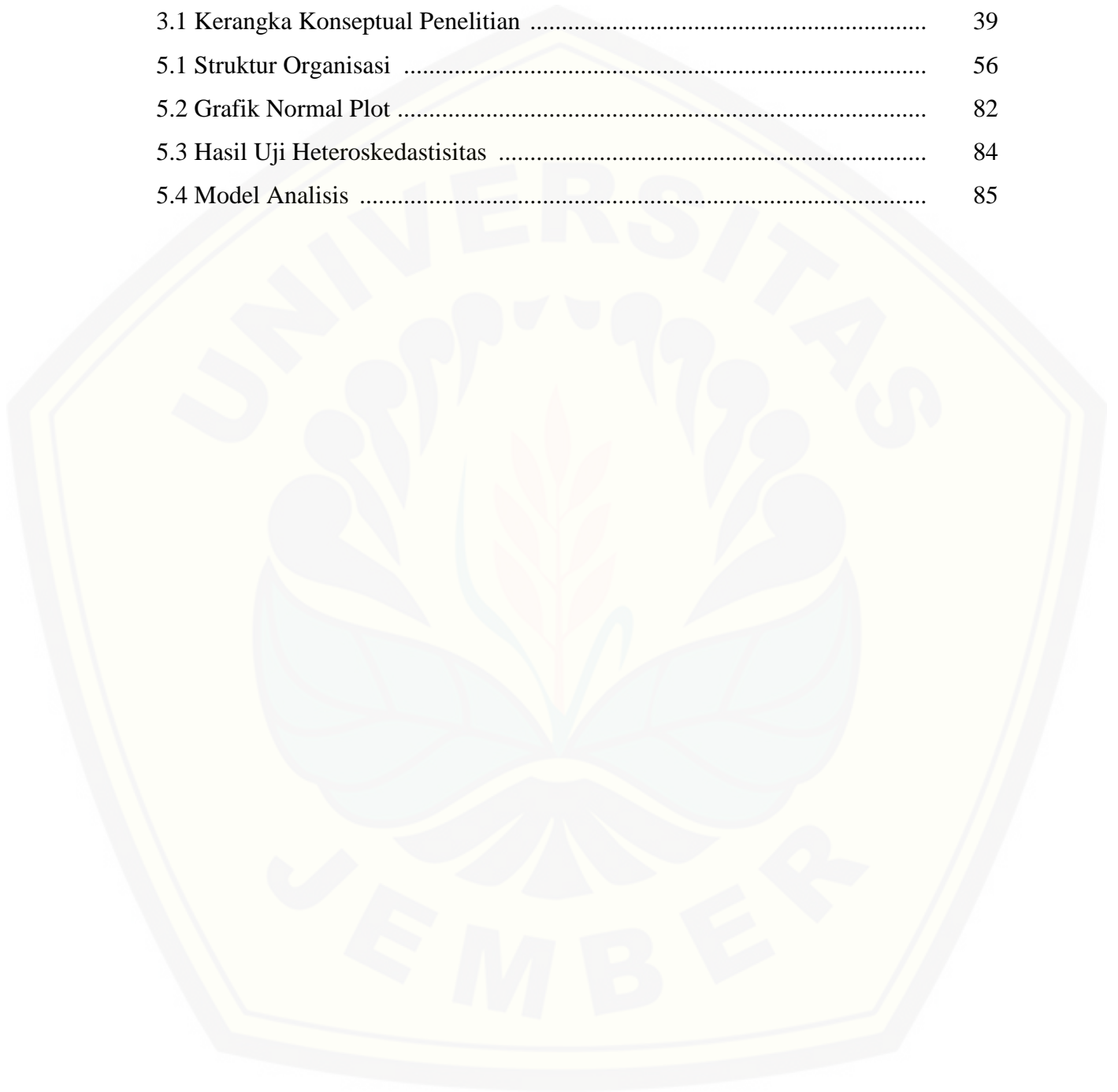
Pegawai .....	90
5.2.4 Pengaruh Kepribadian Terhadap <i>Job distress</i> Pegawai .....	92
5.2.5 Pengaruh Politik Organisasional Terhadap <i>Job distress</i> Pegawai Melalui Kepribadian Sebagai Moderasi .....	93
<b>BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>95</b>
<b>6.1 Kesimpulan .....</b>	<b>95</b>
<b>6.2 Saran-Saran .....</b>	<b>96</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>98</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	36
5.1. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin KPP Pratama Jember.....	64
5.2. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan KPP Pratama Jember .....	65
5.3. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja KPP Pratama Jember .....	66
5.4. Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Budaya Organisasi .....	68
5.5. Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	72
5.6. Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Politik Organisasional .....	74
5.7. Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Kepribadian .....	76
5.8. Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel <i>Job Distress</i> .....	78
5.9. Hasil Uji Validitas Data .....	80
5.10. Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	81
5.11. Uji Normalitas Data dengan <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....	81
5.12. Uji Multikolinearitas terhadap Model regresi .....	83
5.13. Hasil Analisis <i>Moderated Regression Analysis</i> .....	85
5.14. Hasil Uji f .....	86
5.15. Hasil Uji t .....	86

**DAFTAR GAMBAR**

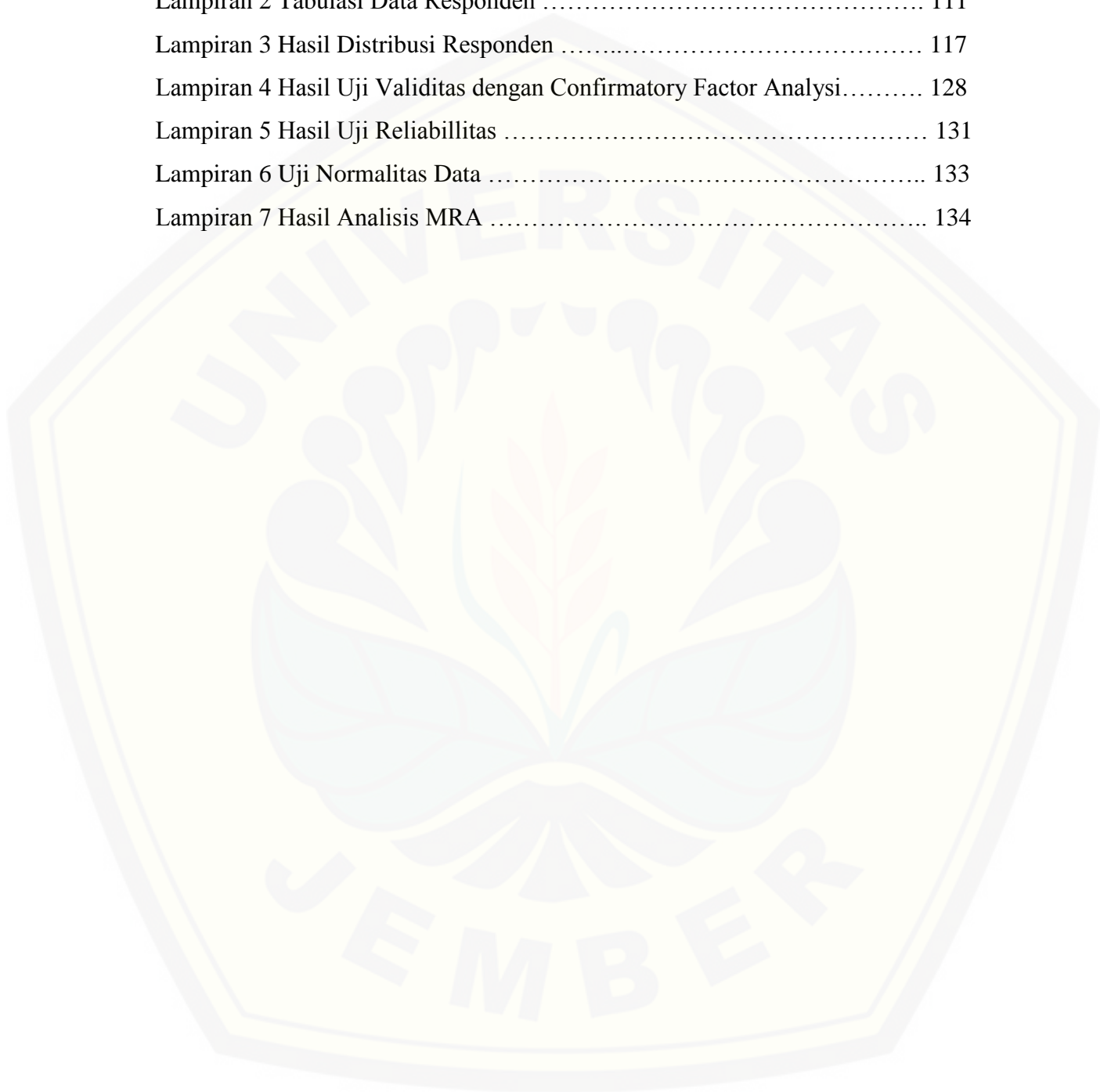
Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	39
5.1 Struktur Organisasi .....	56
5.2 Grafik Normal Plot .....	82
5.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	84
5.4 Model Analisis .....	85





DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	104
Lampiran 2 Tabulasi Data Responden .....	111
Lampiran 3 Hasil Distribusi Responden .....	117
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dengan Confirmatory Factor Analsysi.....	128
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas .....	131
Lampiran 6 Uji Normalitas Data .....	133
Lampiran 7 Hasil Analisis MRA .....	134



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi merupakan penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia serta penyesuaian-penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya. Oleh karena itu penting sekali bagi perusahaan-perusahaan menyusun manajemen strategik menyongsong era globalisasi. Berbicara tentang perekonomian baru sudah merupakan mode sekarang ini. Kita mendengar bahwa pelaku bisnis beroperasi dalam perekonomian global, yakni segala sesuatu bergerak dalam hitungan detik, pasar diwarnai dengan persaingan yang luar biasa hebat, teknologi yang perkembangannya sulit ditebak, dan dunia bisnis harus menyesuaikan diri dengan konsumen yang lebih mampu pegang peranan. Era globalisasi didasarkan pada revolusi digital dan informasi. Informasi memiliki sejumlah sifat, dapat didiferensiasikan (dibuat tampak berbeda) tanpa batas, disesuaikan dengan kebutuhan, dan dibuat pribadi. Informasi dapat disampaikan kepada banyak orang yang berbeda pada jaringan internet dan dapat menjangkau mereka dengan kecepatan tinggi. Munculnya internet telah sangat meningkatkan kemampuan perusahaan menjalankan bisnis dengan lebih cepat, lebih akurat, mencakup kisaran waktu dan ruang yang lebih luas, dengan biaya yang lebih sedikit, dan dengan kemampuan menyesuaikan tawaran dengan kebutuhan pelanggan dan membutuhkan tawaran menjadi lebih pribadi.

Sumber Daya Manusia (SDM) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) selama ini merupakan sumber keluhan masyarakat Wajib Pajak dan menjadi sumber yang menimbulkan citra negatif DJP. Hal itu disebabkan karena DJP sebagai pelayan rakyat masih belum memenuhi harapan masyarakat dalam pelayanan pajak. Di dalam praktek penyelenggaraan pelayanan, DJP masih menempati posisi yang kurang menguntungkan. Komite Pengawas (Komwas) Perpajakan mencatat 60% dari 432 pengaduan yang sampai ke tangan Komwas Perpajakan mengaku kecewa terhadap pelayanan pajak. Pengaduan itu sudah mulai masuk sejak komite ini terbentuk pada 26 Maret 2010. Ketua Komwas Perpajakan Anwar Suprijadi menyatakan hingga kini telah mendapat 432 pengaduan dari masyarakat.

Pengaduan ini masalahnya bermacam-macam di antaranya ada yang menyampaikan rendahnya mutu pemeriksaan pajak dan ada karena kesalahan aparat pajak/bea dan cukai. Sementara itu, 10% dari 432 laporan, masih dalam proses penyelesaian karena ada diteruskan ke Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan ada yang diteruskan ke Inspektorat Jenderal (Ramhadani, 2010).

Di Indonesia, penanganan pajak dilakukan oleh Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Sedangkan untuk pelayanan perpajakan sehari-hari kepada masyarakat dilakukan langsung oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Adanya perkembangan modernisasi tidak hanya di bidang informasi dan teknologi tetapi juga pelayanan pajak mengalami perubahan modernisasi. Pada awalnya KPP yang disebut dengan KPP konvensional hanya mengurus pelayanan Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak Tidak Langsung Lainnya. Apabila masyarakat ingin menyelesaikan permasalahan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), maka perlu diurus ditempat terpisah yaitu di Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB). Selain itu, jika masyarakat ingin mengurus permasalahan pemeriksaan pajak, maka perlu mengurus ke Kantor Pemeriksaan Pajak (Karikpa). Hal itu mengakibatkan adanya kesan yang beredar bahwa pengurusan masalah pajak itu rumit karena kantornya yang terpisah-pisah (Ramhadani, 2010).

Salah satu KPP yang terbentuk adalah KPP Pratama Jember. KPP Pratama merupakan jenis KPP yang terakhir yaitu jenis KPP selain KPP Besar dan KPP Madya. Lokasi KPP ini lebih tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Kantor ini merupakan KPP modern yang menangani WP terbanyak dan merupakan ujung tombak bagi Ditjen Pajak untuk menambah rasio perpajakan di Indonesia.

Seluruh Kantor Pelayanan Pajak di Indonesia dibebani target penerimaan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, termasuk juga KPP Pratama Jember. KPP Pratama Jember pada tahun 2014 dibebani target Rp. 572.063.000 hal ini naik 10 % dari tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp. 519.068.000. Untuk tahun 2013 realisasi penerimaan KPP Pratama Jember sebesar Rp. 436.241.000.

Dengan target tersebut, dengan jumlah pegawai sebesar 66 karyawan, maka secara matematis tiap pegawai dibebani target sebesar Rp. 8.712.121.121. Saat ini DJP dengan 30.000 pegawainya harus melayani 40 juta orang wajib pajak (WP), jadi rasionya 1:1.400. Untuk 1.400 jika dijumlahkan hari (dalam) setahun 360 hari, itu jadi 4 tahun. Wajib pajak ketemu petugas pajak 4 tahun sekali (<http://kanalsatu.com/id/post/11097/rasio-pegawai-pajak-dengan-wajib-pajak-belum-ideal>). Kondisi DJP secara nasional tersebut apabila diturunkan pada KPP Pratama Jember, dapat dilihat dari jumlah Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP Pratama Jember sejumlah 132.000, yang efektif ada kegiatan sejumlah 91.822, maka setiap karyawan KPP Pratama Jember melayani dan mengawasi sebanyak 1.400 Wajib Pajak, Untuk 1.400 jika dijumlahkan hari (dalam) setahun 360 hari, itu jadi 4 tahun. Wajib pajak bertemu dengan karyawan KPP Pratama Jember 4 tahun sekali hal ini tentunya menyebabkan pelayanan dan pengawasan tidak dapat dilakukan dengan seoptimal mungkin.

Kondisi tentang tidak tercapainya target penerimaan disertai dengan kondisi perekonomian yang relatif stagnan, sistem pengawasan yang belum tertata baik dan teknologi informasi yang kurang baik dan tidak terintegrasi pada tiap instansi pemerintahan di Indonesia maka target penerimaan tersebut merupakan hal yang sangat sulit untuk dicapai. Oleh karena itu, target penerimaan dapat terealisasi jika ada peningkatan kinerja organisasi tiap karyawan KPP Pratama Jember. Peningkatan kinerja pegawai tentu akan memberikan tekanan terhadap masing-masing pegawai dan masing-masing pegawai memiliki perbedaan dalam menghadapi tekanan tersebut. Adanya faktor yang dapat mempengaruhi tekanan kerja berupa *job distress* pada pegawai KPP Pratama Jember.

*Job distress* didefinisikan sebagai pernyataan afektif yang berkarakteristikan rasa tidak senang, depresi, dan kegelisahan. *Job distress* dalam penelitian Vigoda (2002) didefinisikan sebagai tanggapan individual pada tekanan lingkungan yang berhubungan dengan pegawai, yang salah satunya adalah politik. Miner (1992) menjelaskan bahwa stres mengacu pada suatu keadaan internal dari seorang individu yang mempersepsikan adanya ancaman-ancaman atau tantangan-tantangan terhadap kondisi kesehatan fisik dan

atau mental. Stres menekankan suatu persepsi seseorang dan evaluasi dari rangsangan yang secara potensial membahayakan, serta mempertimbangkan persepsi dari tantangan/ancaman sebagai akibat dari perbandingan antara tuntutan yang dihadapi pada diri seorang individu dengan kemampuan seorang individu untuk mengatasi/memenuhi tuntutan tersebut. Suatu persepsi yang tidak seimbang pada mekanisme ini akan menimbulkan respon *stress* baik secara psikologis ataupun perilaku.

Ada berbagai faktor yang berpengaruh terhadap *job distress* karyawan. Budaya organisasi, perilaku politik dan motivasi kerja dalam organisasi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang tidak diminta sebagai bagian dari peran resmi individu, namun aktivitas itu mempengaruhi, atau mencoba mempengaruhi, distribusi keuntungan dan ketidakuntungan di dalam organisasi (Sigit, 2001). Kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Setiap karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja yang harus dicapai serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya. Budaya organisasi yang diterapkan di KPP Pratama Jember dibangun berdasarkan nilai-nilai Kementerian Keuangan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Fenomena yang terjadi di KPP Pratama Jember mengenai budaya organisasi terutama pada nilai kesempurnaan dikarenakan dengan kondisi kuantitas pekerjaan yang sangat banyak, semua pegawai dituntut menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan apabila terdapat kesalahan pasti hukuman sudah menanti.

Gagasan budaya organisasi telah menjadi penting dalam studi tentang perilaku organisasional. Meskipun ketidaksetujuan diantara beberapa elemen definisi dan pengukuran, para peneliti tampak sepakat bahwa budaya mungkin merupakan faktor penting dalam penentuan bagaimana sebaiknya seseorang individu menyesuaikan dengan konteks organisasi. Daulatram (2003) menemukan bahwa perembesan budaya organisasi membutuhkan pengenalan dimensi-dimensi dasar dari budaya organisasi dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan

dengan karyawan seperti kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, kinerja, dan lain-lain.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Gaya kepemimpinan juga berkaitan dengan *job distress* karyawan.

Salah satu tipe kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2008:90). Fenomena tentang penerapan kepemimpinan transformasional disebabkan oleh kelemahan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin terlalu baik dan dekat dengan bawahan yang dapat dimanfaatkan oleh bawahan tersebut untuk memperoleh manfaat pribadi. Gill *et.al* (2010) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mengurangi *job distress* karyawan sehingga gaya kepemimpinan tersebut semakin banyak diterapkan oleh pimpinan organisasi.

Selain itu, politik organisasional dapat berkaitan dengan *job distress*. Menurut Greenberg dan Baron (2000), politik organisasional merupakan fenomena *perceptual* dengan konsekuensi negatif pada orang yang mempersepsikan munculnya politik tersebut. Greenberg dan Baron (2000) mendefinisikan politik organisasional sebagai penggunaan kekuasaan secara tidak resmi untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi. Menurut

Ferris, Russ, dan Fand (1989) dalam Marliana (2003) disebutkan bahwa politik organisasional merupakan proses pengaruh sosial dimana perilaku secara strategik didesain untuk memaksimalkan kepentingan pribadi jangka panjang maupun jangka pendek, yang konsisten dengan biaya atau kepentingan yang lain.

Pelaksanaan politik organisasional di KPP Pratama Jember masih berjalan dalam kaitan dengan aktivitas pekerjaan sehingga dapat menimbulkan *job distress*. Dalam rangka promosi untuk menjadi seorang di level *Account Representative* (AR), usulan promosi yang dilakukan oleh Kepala Kantor masih dilakukan secara tertutup dan tidak ada seleksi secara terbuka untuk menguji tingkat kemampuan pegawai yang layak untuk dipromosikan di level tersebut. Sistem yang masih tertutup tersebut dapat menimbulkan permainan politik organisasional yang dapat merugikan orang lain dan organisasi sehingga karyawan yang merasa telah mampu bekerja secara maksimal dan dengan tingkat kemampuan yang sudah terpenuhi akan merasa tidak nyaman bila melihat karyawan lain yang bekerja tidak maksimal dan kemampuan dibawahnya itu tiba-tiba dipromosikan menjadi AR.

Beberapa penelitian sebelumnya tentang politik organisasional ini menghubungkan antara politik organisasional dengan *work outcomes* yang berupa sikap dalam bekerja dan kepuasan kerja. *Work outcomes* yang lain dapat berupa *job distress* (tekanan dalam bekerja). Politik organisasional dapat mendorong terjadinya *job distress* karena politik akan menciptakan situasi yang tidak adil (*inequity*), ketidakjujuran (*unfairness*) dan suasana yang tidak harmonis antar anggota organisasi (Ferris dan Kacmar dalam Marliana, 2003). Shakeel (2013) menjelaskan bahwa politik organisasional dipengaruhi beberapa komponen antara lain adalah *personality, ethics and tactics, control process, kinds of tactics* dan *job satisfaction*. Ada tiga kelompok utama pemicu stres (biasa disebut *stressor*) di tempat kerja. Kelompok pertama adalah faktor pribadi, seperti: keluarga, ekonomi rumah tangga, dan karakteristik kepribadian. Kepribadian adalah keseluruhan sikap, perasaan, ekspresi dan temperamen seseorang. Sikap perasaan ekspresi dan temperamen itu akan terwujud dalam tindakan seseorang jika

di hadapan pada situasi tertentu. Setiap orang mempunyai kecenderungan perilaku yang baku, atau pola dan konsisten, sehingga menjadi ciri khas pribadinya.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *job distress* adalah kepribadian yang dapat mengurangi dan memperlemah *job distress* karyawan. Kepribadian setiap individu sangat berkorelasi dengan lingkungan dimana ia berada, dimana ia bergaul dan dimana di lingkungan tersebut ia menemukan suatu bentuk. Di dalam aspek kehidupan sehari-hari hal ini memang sudah bukan hal aneh lagi, kalau suatu watak, pribadi seseorang sangat berpengaruh dari cara lingkungan tersebut membentuk kepribadian seseorang. Feist dan Feist (2006) mengemukakan bahwa kepribadian (*personality*) adalah suatu pola yang relatif permanen dari sifat, watak atau karakteristik yang memberikan konsistensi pada perilaku seseorang. Jadi dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepribadian (*personality*) adalah organisasi dinamis dalam individu yang unik, relatif menetap dalam aspek internal dan eksternal pada karakter seseorang yang mempengaruhi tingkah laku dalam situasi yang berbeda. Karakter-karakter internal termasuk didalamnya berbagai atribut, sifat, tindakan yang membedakannya dengan orang lain. Kepribadian bisa dijelaskan dengan menggunakan ciri-ciri seperti kepercayaan diri, dominasi, otonomi, ketaatan, kemampuan bersosialisasi, daya tahan dan kemampuan beradaptasi. Dalam kepribadian orang tersebut terdapat nilai-nilai positif yang selalu memberikan energi positif terhadap paradigma dalam menghadapi tantangan dan cobaan kehidupan.

Kepribadian juga bisa sebagai variabel *moderator stressor*. Kepribadian merepresentasikan konsep orang secara keseluruhan, oleh karena itu kepribadian mencakup persepsi, pengetahuan, motivasi dan lainnya yang dapat meningkatkan atau melemahkan kondisi seseorang terutama kondisi stres seseorang. Gerber (2010) menemukan bahwa kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap politik suatu organisasi. Hal itu disebabkan keadaan politik organisasi berhubungan karakter seseorang. Ford (2011) meneliti tentang kepribadian sebagai variabel *moderating* pengaruh politik organisasi dan stres karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepribadian karyawan yang diukur dengan *big five personality* mampu melemahkan atau meningkatkan kondisi stres



karyawan akibat adanya penyebab stres seperti keadaan politik dalam organisasi.

Penelitian ini menggunakan kepribadian dengan dimensi kepribadian yang terbagi di dalam “*big five personality*” yang terdiri dari *Extraversion*, *Agreeableness*, *Conscientiousness*, *Neuroticism* dan *Openness to experience* dimana kelima dimensi ini dapat mewakili hampir setiap kepribadian individu yang berbeda. Kelima dimensi kepribadian memberikan profil kepribadian yang ideal untuk pegawai pada keseluruhan karier mereka karena ciri yang berbeda itu diperlukan untuk pegawaian yang berbeda. Haq (2013) menjelaskan bahwa *personality* memoderasi pengaruh politik organisasional terhadap *job distress*. Dari hasil penelitiannya, *personality* memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh politik organisasional terhadap *job distress*. Gerber (2010) menemukan bahwa kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap politik suatu organisasi. Hal itu disebabkan keadaan politik organisasi berhubungan karakter seseorang .

Penelitian ini dilakukan mengingat terbatasnya penelitian sebelumnya tentang *job distress* dengan menggunakan variabel *moderating* kepribadian sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mendapatkan konsistensi generalisasi penelitian sebelumnya. Penelitian ini menjadi menarik untuk dilakukan dengan harapan bahwa masing-masing anggota organisasi dapat memperhatikan lingkungan sekitar ketika akan melakukan politik organisasional demi tujuan pribadi atau tujuan yang lebih luas yaitu peningkatan kinerja organisasi, agar *work outcomes* yang tercipta dapat lebih banyak positif dari pada negatif, sehingga anggota organisasi lainnya dapat melakukan kegiatan organisasi secara optimal. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan berusaha untuk mengkaji tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, politik organisasional terhadap *job distress* dan kepribadian sebagai *moderating* pada pegawai pajak KPP Pratama Jember.

## 1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini akan berusaha mengkaji budaya organisasi, gaya kepemimpinan, politik organisasional yang berhubungan dengan *job distress* di tempat kerja dengan kepribadian sebagai variabel moderasi. Permasalahan yang

dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja?
- b. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja?
- c. Apakah politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja?
- d. Apakah kepribadian berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja?
- e. Apakah kepribadian memoderasi secara signifikan pengaruh hubungan politik organisasional terhadap *job distress* di tempat kerja?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menguji, menganalisis dan membahas pengaruh budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di KPP Pratama Jember.
- b. Untuk menguji, menganalisis dan membahas pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di KPP Pratama Jember.
- c. Untuk menguji, menganalisis dan membahas pengaruh politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di KPP Pratama Jember.
- d. Untuk menguji, menganalisis dan membahas pengaruh kepribadian berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di KPP Pratama Jember
- e. Untuk menguji, menganalisis dan membahas pengaruh kepribadian memoderasi secara signifikan hubungan politik organisasional terhadap *job distress* di tempat kerja.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

- a. Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini berhubungan dengan bidang manajemen sumber daya manusia antara lain sebagai tambahan

kerangka teori untuk memprediksi teori budaya organisasi, gaya kepemimpinan, politik organisasional serta penelitian ini diharapkan mampu memberikan penjelasan empiris dan analitis dalam upaya mengembangkan teori budaya organisasi, gaya kepemimpinan, politik organisasional.

- b. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi manajemen KPP Pratama Jember untuk mengatasi masalah *job distress* yang dialami karyawan agar kesehatan karyawan tetap terjaga, produktivitas karyawan tinggi dan mengurangi tingkat absensi.
- c. Manfaat praktis dari penelitian ini juga untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Pajak untuk mengatasi masalah *job distress* yang dialami karyawan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal demi tujuan organisasi.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1. Budaya Organisasi

##### a. Pengertian Budaya Organisasi

Terminologi tentang budaya organisasi, tampaknya tidak dapat didefinisikan secara singkat. Ada beberapa diskripsi yang menjelaskan hal ini. Menurut pandangan antropologis, budaya didefinisikan sebagai program mental kolektif dari orang-orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai-nilai kepercayaan dan perilaku yang sama (Schein, 2004:93). Kajian budaya organisasi menurut Schein (2004:93) yaitu budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi yang lain. Robbins (2003:56) memaknai budaya organisasi sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan pegawai.

Menurut teori budaya dari Hofstede (1990: 191) melalui penelitiannya berhasil mengidentifikasi 5 model karakteristik untuk menilai sebuah kultur di masyarakat lintas negara. Dengan mengambil sampel di 40 negara, Hofstede menemukan bahwa manajer dan karyawan memiliki lima dimensi nilai kultur nasional yang berbeda-beda. Kelima kultur tersebut adalah :

1. Jarak kekuasaan merupakan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan tingkatan dimana masyarakat menerima kekuatan dalam institusi dan organisasi didistribusikan tidak sama.
2. Individualisme/Kolektivisme. Individualisme merupakan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan tingkatan dimana orang lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai kelompok. Kolektivisme menunjukkan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan kerangka social yang kuat dimana individu mengharap orang lain dalam kelompok mereka untuk menjaga dan melindungi mereka.
3. Maskulinitas-Femininitas. merupakan tingkatan dimana kultur lebih menyukai peran-peran maskulin tradisional seperti pencapaian, kekuatan, dan

pengendalian versus kultur yang memandang pria dan wanita memiliki posisi sejajar. Penilaian maskulinitas yang tinggi menunjukkan bahwa terdapat peran yang terpisah untuk pria dan wanita, dengan pria yang mendominasi masyarakat.

4. Penghindaran ketidakpastian merupakan tingkatan dimana individu dalam suatu negara lebih memilih situasi terstruktur dibandingkan tidak terstruktur.
5. Orientasi jangka panjang merupakan tipologi terbaru dari Hofstede. Poin ini berfokus pada tingkatan ketaatan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional. Individu dalam kultur orientasi jangka panjang melihat bahwa ke masa depan dan menghargai penghematan, ketekunan dan tradisi.

Berkaitan dengan budaya organisasi (*corporate culture*), Schein (2004:93) mengungkapkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa maksud yaitu:

1. Suatu keteraturan perilaku yang tampak.
2. Aturan-aturan.
3. Perasaan atau iklim (suasana).

Robbins (2003:56) menjelaskan terdapat tiga sudut pandang yang berkaitan dengan budaya organisasi:

1. Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan dan sebagainya.
2. Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
3. Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pegawaiannya mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Budaya organisasi adalah masalah yang sangat penting, oleh karena itu, menurut Schein (2004:63), mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi-asumsi yang mendasar dimana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan *adaptasi eksternal* dan *integrasi internal*. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa keberadaan budaya organisasi memiliki peran yang *essensial* untuk tercapainya tujuan organisasi.

## b. Fungsi Budaya Organisasi

Moelyono (2003:21) menyatakan budaya organisasi mempunyai fungsi yaitu:

1. Budaya organisasi mempunyai peran pembeda.  
Hal ini berarti budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi satu dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen organisasional pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu.
4. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Schein (2004:10) menjelaskan fungsi-fungsi budaya organisasi yaitu:

1. *The problem of external adaptation and survival*, adalah fungsi budaya untuk beradaptasi dengan masalah-masalah *external* dan menjaga kelangsungan hidup organisasi harus mempunyai misi, strategi dan tujuan sebagai alat ukur keberhasilan organisasi.
2. *The Problem of external integration*, adalah fungsi budaya organisasi untuk mengatasi masalah integral yang menyangkut konsep umum dan bahasa dalam organisasi untuk membedakan antara organisasi tersebut dengan organisasi yang lain, hukum, ideologi, status dan kekuatan organisasi.

Menurut Schein (2004:16), ada 4 (empat) fungsi budaya organisasi:

1. Memberi identitas organisasi pada pegawai.
2. Memudahkan komitmen organisasional kolektif yaitu kemampuan seorang manajer dalam membuat pegawainya bangga bekerja pada perusahaan tersebut.
3. Mempromosikan sistem stabilitas sosial yaitu stabilitas sosial mencerminkan tarap dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu para manajer merasakan keberadaannya, fungsi budaya ini membantu para pegawai memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan

bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

c. Pentingnya Budaya Organisasi

Tujuan seorang manajer dalam setiap organisasi secara logis menghendaki keefektifan organisasi. Namun demikian banyak problem organisasi dan ketidakpastian baik internal ataupun eksternal yang seringkali mengganggu pencapaian keefektifan organisasi.

Moelyono (2003) mengemukakan ada tiga logika tentang kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja perusahaan:

1. Penyatuan tujuan dimana dalam sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat, pegawai cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama.
2. Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para pegawai.
3. Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberi struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Pentingnya budaya juga diungkapkan oleh Robbins (2003:247) bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama. Lebih lanjut dikatakan bahwa budaya organisasi adalah merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh anggota organisasi tersebut. Berikut ada 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut: (Robbins, 2003:247)

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan dimana, pegawai didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimana pegawai diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
3. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), dimana manajemen menfokuskan pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
4. *People orientation* (orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaat pada orang dalam organisasi.

5. *Team orientation* (orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim dari pada individual.
6. *Aggreciveness* (agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easy going*.
7. *Stability* (stabilitas), dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Robbins (2003:283) telah mengungkapkan dimensi-dimensi yang digunakan dalam membedakan budaya organisasi. Sedangkan menurut Gibson (1996) dalam Sopiah (2008:130) mengemukakan 4 unsur budaya yaitu:

1. Penghindaran atas ketidakpastian

Adalah tingkat dimana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian dan menjanjikan serta untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat terus menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Sebaliknya, masyarakat dengan penghindaran ketidakpastian yang lemah terus menjaga suasana yang santai dimana praktik dianggap lebih dari pada prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi.

2. Maskulin vs Feminim

Tingkat maskulinitas adalah kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan dan keberhasilan materil. Sedangkan lawannya adalah feminalitas, berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

3. Indivisualisme vs Kebersamaan/Kolektivitas

Individualisme adalah kecenderungan dalam kerangka sosial dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri sendiri dan keluarganya. Kolektivisme berarti kecenderungan dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak yang



diberikan oleh individu.

#### 4. Jarak kekuasaan

Jarak kekuasaan adalah ukuran dimana anggota suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini mempengaruhi perilaku anggota yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Isu utama dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan di antara penduduk ketika hal ini terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi logis terhadap cara orang-orang membangun lembaga dan organisasi mereka.

Menurut Gordon *et.al* dalam Sopiah (2008:133), terdapat sepuluh karakteristik budaya organisasi yang berada pada dimensi struktural dan perilaku, yaitu:

##### 1. Inisiatif individual

Merupakan tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki oleh individu

##### 2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Menerangkan sejauh mana para anggota dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani untuk mengambil resiko.

##### 3. Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi dengan jelas.

##### 4. Integrasi

Sejauh mana unit-unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

##### 5. Dukungan dari manajemen

Sejauh mana para manajer dapat berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

##### 6. Kontrol

Sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota.

##### 7. Identitas

Sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

8. Sistem imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji dan promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10. Pola-pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa teori maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi yang lain (Schein, 2004:93). Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya yang kuat akan dapat mempengaruhi tingkat keeratan bagi para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada setiap pribadi pegawai. Jika budaya yang kuat dapat terkondisi dengan baik akan mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Rumusan budaya organisasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan melihat luas dan tidaknya dimensi budaya organisasi. Rumusan budaya organisasi yang digunakan adalah rumusan budaya organisasi dari model Gordon *et.al* dalam Sopiah (2008:133), yang terdiri dari sepuluh dimensi budaya organisasi inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, pola-pola komunikasi. Pemilihan dimensi menggunakan model Gordon *et.al* dalam Sopiah (2008:133), didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut.

1. Memiliki jumlah dimensi yang relatif lengkap dan menjabarkan budaya organisasi.
2. Memiliki keluasan cakupan yang berhubungan berbagai dimensi budaya organisasi yang digunakan sehingga konsep lebih baik nantinya.

Budaya organisasi memiliki kontribusi yang menentukan dalam membentuk perilaku pegawai sebagai sumber daya dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Budaya organisasi merupakan nilai, sikap-sikap yang telah diyakini dalam organisasi, sehingga telah menjadi perilaku dalam keseharian. Budaya organisasi akan mempengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

### 2.1.2 Kepemimpinan

#### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian (2003:2), keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan organisasi tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kelebihan berupa kepemimpinan. Sedangkan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan yang sama.

Menurut Stogdill (dalam Yulk, 2005:2), kepemimpinan didefinisikan dalam kaitan dengan ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, hubungan peran, tempat pada suatu posisi administrasi serta persepsi orang lain. Winardi (1996:47) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada seseorang yang memimpin, tergantung dari macam-macam faktor, baik intern maupun ekstern. Adakalanya pemimpin menonjol pada satu permasalahan namun memudar pada permasalahan yang lain.

Berdasarkan beberapa pengertian pemimpin dan kepemimpinan tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan, bahwa pemimpin adalah orang yang melaksanakan proses kepemimpinan, dan kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti yang di dalamnya memiliki unsur seni, adanya kemampuan dan kecerdasan, mempengaruhi perasaan dan pikiran, dari proses tersebut

mengakibatkan adanya kesediaan untuk melakukan suatu usaha yang diinginkan, dan mengarahkan tercapainya suatu tujuan bersama. Terkait dengan penelitian ini bahwa ada kecenderungan kepemimpinan lebih bersifat mengarahkan, yakni suatu gaya kepemimpinan yang mengutamakan gaya bimbingan serta bekerja dengan paradigma baru dalam menyelesaikan suatu persoalan, memberikan penghargaan ketika staf meraih suatu prestasi, dan kepemimpinan adalah suatu gaya meliputi beberapa elemen yaitu gaya bimbingan, kekuasaan dengan karisma, konsideran dengan individual, dan stimulasi intelektual.

Kepemimpinan merupakan pengetahuan yang sangat penting, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau terhambatnya pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu agar dapat bekerja secara terarah dan mengglobal dalam suatu organisasi khususnya dalam dunia pendidikan diperlukan kemauan seorang pemimpin dalam kepemimpinannya. Disamping harus didukung oleh perangkat elektronik, maupun perangkat informasi lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Tetapi sarana kepemimpinan banyak tidak digunakan oleh praktisi sebagaimana layaknya.

Banyak teori serta gaya kepemimpinan serta kehilangan pengaruhnya terhadap faktor politis yang mendominasi kualitas sumber daya manusia. Hasil suatu penelitian menunjukkan bahwa kesuksesan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh waktu, moral, etika termasuk di dalamnya adalah budaya serta dipengaruhi oleh kepemimpinannya yang mencakup kemampuan memimpin dengan bawahan, antara pemimpin dengan atasan, antara pemimpin dengan lingkungan. Karakteristik seseorang sangat mempengaruhi cara pengambil keputusan dalam kerjanya oleh karena itu setiap pemimpin akan memperlihatkan gaya serta teori kepemimpinannya masing-masing dan situasi kelompok/organisasi melalui pola tingkah laku, sikap, ucapan dan lain-lain yang dapat dirasakan oleh pemimpin itu sendiri maupun dirasakan oleh orang lain yang dipimpinnya. Terkait dengan penelitian ini, gaya kepemimpinan merupakan gaya yang diharapkan dalam kepemimpinan masa depan yang lebih cerah dan efektif.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam membeda-bedakan berbagai tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki 3 (tiga) pola dasar dan secara terinci lagi dapat dijabarkan menjadi 3 pola (Hadari, 2002 : 83 ), yaitu.

1. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif, efisien agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal pemimpin memiliki keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugasnya tanpa campur tangan orang lain.
2. Gaya kepemimpinan yang mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama, dimana pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam mewujudkan tujuan kelompok/organisasi. Pemimpin memiliki keinginan yang kuat agar anggota berprestasi sebesar-besarnya. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut di atas secara operasional tidaklah terpisah, yang dalam kenyataannya saling mengisi satu sama lain hanya saja memiliki kecenderungan pada titik beratnya / penekanannya yang berbeda.

Kombinasi dari ketiga pola dasar ini timbullah perilaku kepemimpinan, yang memiliki karakteristik masing-masing, yakni :

Otokrasi (*autocrat*), yang memiliki karakteristik seperti pelaksanaan tugas merupakan kegiatan penting, inisiatif/aktivitas orang-orang yang dipimpin dimatikan, kurang mempercayai orang lain dan kurang memperhatikan hubungan manusiawi, kurang disenangi oleh orang yang dipimpin, sukar memberi maaf pada bawahan, dan pendapat bahwa dipandang tidak perlu, dan orang yang dipimpin tidak bersatu/pecah belah.

Otokrasi yang disempurnakan (*benevolent autocrat*), dengan karakteristik pemimpin berorientasi pada hasil, pemimpin menuntut ketaatan dan kepatuhan, pemimpin kurang yakin pada diri sendiri sehingga timbul kecenderungan lebih baik memanfaatkan orang lain dalam mengambil keputusan.

Birokrat (*bureaucrat*), dengan karakteristik bekerja harus sesuai dengan semua peraturan, menuntut pada ketaatan perintah pimpinan yang lebih tinggi

dengan mencari peraturan yang membenarkannya, pemimpin berusaha agar situasi kerja sesuai dengan aturan-aturan teoritis untuk mewujudkan kepemimpinan formal, kurang aktif dalam melaksanakan tugas, dan kurang menyukai orang luar/masyarakat.

Pelindung dan penyelamat (*missionary*) dengan karakteristik : pemimpin berkepribadian ramah dan murah senyum mengutamakan hubungan manusiawi yang efektif berbentuk persahabatan melebihi segala-galanya, pemimpin berusaha aktif mencegah konflik-konflik dengan orang lain.

Ada beberapa gaya kepemimpinan antara lain (Nawawi, 2004:4) yaitu:

1. Gaya kepemimpinan untuk masa depan adalah suatu gaya kepemimpinan yang mementingkan pelaksanaan hubungan kerjasama dimana pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerjasama.
2. Gaya bimbingan, dimana seorang pemimpin harus mampu memberi bimbingan kepada bawahannya, seorang pemimpin harus memiliki kreatifitas dan memiliki sikap tingkah laku yang mampu menjadi teladan/panutan bagi bawahannya. Melalui keteladanannya dapat memberikan perubahan dalam masyarakat, sehingga gaya ini disebut juga dengan .
3. Gaya pengabdian, yakni : pemimpin melaksanakan tugasnya dengan penuh rasa pengabdian yang tinggi, pelaksanaan tugasnya disamping bermakna dalam kehidupan nyata juga sebagai amal bhakti untuk kehidupan di akhirat, dalam hal ini seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya berdasarkan pada nilai ketaqwaan dan keimanan menjadi dasar pemikirannya. Namun dalam kenyataan banyak pemimpin yang mengabaikan gaya pengabdian ini, yang berdasarkan pada ketakwaan pada Tuhan, dimana hasil kerja seorang pemimpin disamping dipertanggungjawabkan secara nyata juga dipertanggungjawabkan pada Tuhan. Sehingga seorang pemimpin tidak terikat pada hasil secara nyata yang bersifat sementara, yang dapat menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan. Gaya pengabdian ini dapat menyeimbangkan antara harapan dan kenyataan, yang penting seorang pemimpin berusaha secara maksimal tentang hasil ada yang menentukan

sesuai dengan kelayakan, yang tidak saja dapat dinikmati di kehidupan sekarang namun dapat dinikmati dalam kehidupan lain yaitu akhirat.

Berdasarkan gaya kepemimpinan dijelaskan di atas dalam prakteknya tidak bisa berdiri sendiri melainkan dilaksanakan secara terkomposisi dan bervariasi, namun dalam hal ini dalam merancang kepemimpinan, masa depan penekanannya pada gaya bimbingan, gaya kerja sama dan gaya pengabdian.

### c. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan ini mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang individual dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut, menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Kepemimpinan transformasional melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan. Adanya kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan yang lebih penting dari pada kepentingan mereka sendiri demi misi dan visi organisasi atau kelompok. Dengan mengembangkan kepercayaan diri, keefektifan dan harga diri bawahan, diharapkan pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat identifikasi, motivasi dan pencapaian tujuan pengikut.

Menurut Suharto (2006:16), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat lain, dan bawahan merasa hormat dan percaya pada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Sedangkan menurut Leary (2008:11), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila jika ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status *quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain

dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Suharto (2006:6), terdapat empat macam komponen dalam perilaku kepemimpinan transformasional yaitu :

a. *Idealized influence (charisma)*/ karisma

Seorang pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya yang tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi.

b. *Intelctual stimulation*/ stimulasi intelektual

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses perumusan, masalah dan pencarian solusi.

c. *Individulized consideration*/ perhatian yang individualisasi

Seorang pemimpin memberi perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*). Pemimpin juga menghargai dan menerima perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan minat.

d. *Inspirational motivation*/ motivasi inspirasional

Pemimpin transformasional memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja yang jelas, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana, serta dapat membangkitkan semangat tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan.

### 2.1.3 Politik Organisasional

Menurut Colquitt *et.al.* (2011:460), politik organisasi dapat dipandang sebagai tindakan-tindakan oleh individu, yang diarahkan pada tujuan memperjuangkan kepentingan diri sendiri. Meskipun umumnya terdapat persepsi negatif terhadap politik, penting dicatat bahwa definisi ini tidak lantas berarti



memperjuangkan kepentingan diri sendiri pasti bertentangan dengan kepentingan perusahaan.

Kacmar dan Baron (1999) yang dikutip dalam Marliana (2003), mendefinisikan politik organisasional sebagai tindakan individu yang dipengaruhi oleh tujuan pencapaian kepentingan kelompok atau pribadi tanpa memperhatikan atau menghargai *well-being* atau kesejahteraan orang lain atau organisasi secara menyeluruh. Istilah politik dikonotasikan berbeda tergantung pada konteks istilah politik tersebut digunakan (Andrews dan Kacmar, 2001). Greenberg dan Baron (2000) mendefinisikan politik organisasi sebagai penggunaan kekuasaan secara tidak resmi untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi.

Politik tidak dapat sama sekali dihindari dan merupakan realita kehidupan organisasional, karena dalam banyak organisasi pertimbangan politik hampir selalu menjadi bagian dalam proses evaluasi, dibanding pertimbangan rasional (Andrews dan Kacmar, 2001). Politik organisasi telah didefinisikan dalam berbagai cara pada Randall *et al.*, (1999) yang menyatakan bahwa politik organisasi adalah studi mengenai penerapan *power*. Karena *power* adalah salah satu hal penting dan selalu ada dalam organisasi, maka definisi ini meliputi seluruh proses yang terjadi secara nyata dalam *work setting*. Greenberg dan Baron (2000) menyatakan bahwa politik organisasional merupakan tindakan yang tidak secara formal dibuktikan dalam organisasi, dilakukan dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan perseorangan.

Gandz dan Murray (1990) menyatakan bahwa politik organisasional merupakan suatu pengalaman subyektif dan oleh karenanya politik akan menetap di pikiran. Persepsi dapat menyebabkan stres seperti yang dinyatakan model fit *Michigan person environment* (P-E) dari Lansbergis dan Vaughan (1995) yang memasukkan persepsi sebagai salah satu *stressor* situasional. Kacmar *et al.*, (1999) dalam model *Perception Of Organizational Politics* (POP) di pengaruhi oleh faktor-faktor organisasional (sentralisasi, formalisasi, jenjang hirarki, rentang pengendalian) pegawai/kerja (interaksi dengan pegawai lain, kesempatan berkembang, umpan balik, otonomi pegawai, variasi ketrampilan), dan

perseorangan (*usia, gender, machiavellianism, dan self monitoring*), yang akan mempengaruhi individual dan hasil organisasional seperti intensi untuk keluar, absen, kecemasan kerja, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja.

Politik organisasional diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut (Robbins, 2003:58):

- a. Pengembangan diri sendiri yang tinggi dijelaskan dengan strategi dan cara pengembangan karir dalam pegawaiian dan penilaian terhadap gaji dan promosi.
- b. Keuntungan promosi dan kebijakan gaji diukur dengan ketidakkonsistenan kebijakan, kepentingan kebijakan yang tidak jelas dan ketidaksesuaian kebijakan gaji dan promosi.
- c. Investasi organisasi dan aturan ambiguitas diukur dengan publikasi kebijakan perusahaan.
- d. Sistem evaluasi kinerja jelas dan tekanan kerja yang diukur dengan kebenaran, aplikasi kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dan kestabilan organisasi.

#### 2.1.4 *Job distress*

*Job distress* didefinisikan sebagai adanya tekanan dan ketegangan yang diakibatkan oleh persyaratan pegawaiian (*job requirements*) termasuk *outcomes* yang mungkin dalam bentuk perasaan atau gejala fisik (House dan Rizzo, 1972 dikutip dalam Vigoda 2002). Watson, Clark, dan Tellegen (1988) dalam Vigoda (2002) mendefinisikan *job distress* sebagai persyaratan afektif yang berkarakteristikan rasa tidak senang, depresi, dan kegelisahan (*anxiety*).

Setiap orang mempunyai stres yang berkaitan dengan pegawaiian dalam pekerjaan. Menurut Beer dan Newman (dalam Luthans, 2005), *job distress* adalah suatu kondisi yang muncul akibat interaksi antara individu dengan kepegawaiian, dimana terdapat ketidaksesuaian karakteristik dan perubahan perubahan yang tidak jelas yang terjadi dalam perusahaan.

Gibson (2000) menyatakan bahwa *job distress* adalah suatu tanggapan penyesuaian diperantarai oleh perbedaan perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan

atau fisik berlebihan kepada seseorang.

*Job distress* menurut Kahn, dkk (dalam Cooper, 2003) merupakan suatu proses yang kompleks, bervariasi, dan dinamis dimana *stressor*, pandangan tentang stres itu sendiri, respon singkat, dampak kesehatan, dan variabel-variabelnya saling berkaitan. Selye (dalam Rice, 1992) menyatakan bahwa *job distress* dapat diartikan sebagai sumber atau *stressor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku.

Cooper (2003) berpendapat bahwa stres merupakan suatu tekanan yang meletakkan faktor psikologis dan fisik di belakang rentang stabilitasnya yang menimbulkan ketegangan di dalam diri individu. Sedangkan Fisher, *et al.* (1990) mendefinisikan *stress* sebagai tanggapan, baik fisik maupun psikis, terhadap *stressor*. *Stress* merupakan suatu kejadian yang menuntut/meminta suatu tindakan dari seorang individu. Dengan demikian menurut Fisher dan peneliti lainnya, stres tidak selalu merupakan fenomena yang merusak/merugikan karena dalam kenyataannya, sejumlah stres merupakan suatu hal penting dan proses yang mungkin perlu dilalui seseorang dalam rangka mencapai tujuan.

Definisi lain dikemukakan oleh Krantz dalam Miner (1992) bahwa stres mengacu pada suatu keadaan internal dari seorang individu yang mempersepsikan adanya ancaman-ancaman atau tantangan-tantangan terhadap kondisi kesehatan fisik dan atau mental. Dalam pengertian stres di sini, menekankan suatu persepsi seseorang dan evaluasi dari rangsangan yang secara potensial membahayakan, serta mempertimbangkan persepsi dari tantangan/ancaman sebagai akibat dari perbandingan antara tuntutan yang dihadapi pada diri seorang individu dengan kemampuan seorang individu untuk mengatasi/memenuhi tuntutan tersebut. Suatu persepsi yang tidak seimbang pada mekanisme ini akan menimbulkan respon *stress* baik secara psikologis ataupun perilaku.

Bila digunakan untuk menggambarkan perasaan subyektif, stres merupakan persamaan dari ketegangan, kecemasan, kekhawatiran atau ketakutan. Ketika dipandang dari sisi positifnya, *stress* dipandang 'baik' hanya karena berhubungan dengan hasil akhirnya, yaitu kesuksesan yang dicapai. Jadi, dalam percakapan sehari-hari, *stress* berarti sumber atau penyebab dari sesuatu yang tidak menye-

nangkan atau perasaan yang tidak menyenangkan itu sendiri, yang dikenal sebagai *distress* (Organ, 1999).

Ada beberapa faktor yang memberi kontribusi stres dalam dunia kerja, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan organisasi atau kerja dan faktor-faktor yang berhubungan dengan aspek-aspek lain dalam kehidupan individu.

1. Sumber *stress* organisasional

Kahn dan Byosiere (1992) dalam Cropanzano, *et al.*, (1997) membagi sumber *stress* dalam kehidupan organisasi menjadi 2 kategori, yaitu sumber *stress* fisik dan sumber stres psikososial. Sumber *stress* fisik berkaitan dengan lingkungan fisik organisasi, seperti penerangan, kebisingan, getaran dan sebagainya. Sumber *stress* psikososial berkaitan dengan lingkungan sosial organisasi. Sumber *stress* yang termasuk dalam kategori ini antara lain iklim organisasional, gaya manajemen, desain jabatan dan konflik peran. Dalam penelitian ini, stres bersumber dari psikososial yakni adanya politik dan dukungan organisasional yang dipersepsikan.

2. Sumber *stress* ekstra-organisasional

Faktor-faktor dari luar organisasi dapat berpengaruh terhadap dunia kerja, karena individu dapat pula beraktivitas dengan lingkungan di luar tempat kerjanya. Ketika aktivitas di luar organisasi menimbulkan stres, dapat saja stres ini terbawa ketika bekerja (Greenberg dan Baron, 2000). *Stressor* ekstra organisasional ini meliputi faktor-faktor seperti hubungan keluarga, wilayah tempat tinggal dan faktor-faktor ekonomis, perkawinan, dinamika perubahan angkatan kerja.

Kahn dan Byosiere (1992) membagi respon individu terhadap stres menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu respon fisiologikal, respon psikologikal, dan respon perilaku. Berbagai temuan penelitian mengenai dampak *stress* terhadap kesehatan fisik menunjukkan bahwa level stres yang tinggi senantiasa diiringi dengan masalah kesehatan badan diantaranya adalah tekanan darah tinggi, tingkat kolesterol tinggi, bahkan dapat menyebabkan sakit jantung, bisul-bisul, sakit tulang, gejala-gejala pada saluran pencernaan.

Respon psikologikal adalah respon yang berkaitan dengan pemikiran atau

perasaan, baik yang berhubungan dengan pegawai maupun tidak. Misalnya kecemasan, *burnout*, depresi, ketidakpuasan terhadap pegawai maupun kehidupan di luar organisasi, kelelahan, tertekan. Respon perilaku adalah respon yang berkaitan dengan perubahan perilaku yaitu degradasi peran kerja itu sendiri (misalnya menurunnya *performance*), perilaku agresif ketika bekerja (mencuri, melukai orang lain baik secara verbal maupun non verbal, menyebarkan rumor dan sebagainya), degradasi terhadap peran kehidupan di luar organisasi (seperti pelecehan terhadap pasangan) dan perilaku merusak diri (mengkonsumsi alkohol, penyalahgunaan obat-obatan).

Stres yang dialami tenaga kerjanya dapat mengakibatkan rendahnya produktivitas, tingginya tingkat absensi, tingginya *turnover* (perputaran tenaga kerja) (Ray dan Miller, 1994 dalam Vigoda, 2002). Dampak negatif ini bisa menjadi lebih buruk ketika hasil dari stres kronis berupa *burnout*. *Burnout* adalah sekumpulan gejala yang merupakan akibat dari kontak panjang dengan *stressor* (Greenberg dan Baron, 2000) yang ditandai dengan kelelahan fisik, sikap, dan *Burnout* mengandung 3 komponen, yaitu *kelelahan* (merasa hidupnya kosong, lelah dan tidak dapat lagi mengatasi permasalahan dalam pekerjaannya), *depersonalisasi* (pengembangan sikap sinis terhadap karier dan kerja diri sendiri, merasa bahwa tidak satupun dari aktivitas-aktivitas yang dilakukannya yang bernilai atau berharga, berpikir bahwa orang lain juga menganggap dirinya seperti yang dipikirkannya) dan penurunan prestasi.

*Job distress* diukur dengan menggunakan 4 aspek yaitu : (House dan Rizzo dikutip dalam Vigoda, 2002)

- a. Bekerja di bawah tekanan tinggi (*underpressure*) dijelaskan dengan adanya tekanan dari atasan, kegelisahan dalam bekerja.
- b. Banyaknya tugas diukur dengan adanya ketidaksesuaian dengan kemampuan dan alokasi waktu dan *job description* yang telah ada.
- c. Tidak ada dukungan dari sesama rekan kerja dijelaskan karena ketidaknyamanan bekerja karena tidak mendapat dukungan dari rekan kerja atau atasan dan bekerja sendiri tanpa kerja sama dari rekan kerja lain.

- d. Sering terjadi konflik dengan rekan kerja diukur dengan terganggu karena adanya konflik dan adanya perselisihan antar rekan kerja.

Politik organisasional dimungkinkan sebagai suatu penyebab stres di tempat kerja. Gilmore *et. al* (1996) dalam Vigoda (2002) menjelaskan bahwa politik organisasional sebagai salah satu sumber penyebab stres dan konflik di lingkungan pegawain yang secara potensial bersifat disfungsional baik terhadap individu maupun level organisasi.

#### 2.1.5 Kepribadian (*Personality*)

Menurut Schiffman dan Kanuk (2000), kepribadian adalah karakteristik psikologis seseorang yang menentukan dan merefleksikan bagaimana seseorang merespon lingkungannya. Jadi kita bisa mengambil contoh seorang anak balita berusia 4 tahun sudah terbiasa melakukan tindakan “merokok” dikarenakan meniru orang dewasa disekitarnya yang memang perokok. Hal yang dilakukan anak kecil tersebut dikenal dengan “mengimitasi” atau “*modeling*” apa yang dilihat nya kemudian dilakukan, peran orang tua dalam membentuk karakteristik anak sangat diperlukan guna menghindari penyalahgunaan tindakan.

Kepribadian orang bersifat personal, maksudnya disini adalah individu satu dan yang lain nya mempunyai perbedaan dalam pembentukan sifat atau kepribadian. Menurut Schiffman dan Kanuk (2000), *personality* ini dapat ditentukan dari hal-hal sebagai berikut:

1. Genetik (faktor keturunan).
2. Lingkungan (mulai dari budaya, lingkungan keluarga, pergaulan di sekolah, dan lain - lain).
3. Situasi (situasi yang kondusif akan memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan kepribadian, sebaliknya jika situasi kurang kondusif akan memberikan dampak negatif).

Kepribadian memiliki beberapa ciri watak yang diperlihatkan seseorang secara lahir, konsisten, dan konsekuen dalam bertingkah laku, sehingga individu memiliki identitas khusus yang berbeda dengan orang lain. Kepribadian menurut Allport (Barrick dan Ryan, 2003) didefinisikan sebagai suatu organisasi yang

dinamik dalam diri individu yang merupakan sistem psikopysikal dan hal tersebut menentukan penyesuaian diri individu secara unik terhadap lingkungan. Definisi ini menekankan pada atribut eksternal seperti peran individu dalam lingkungan sosial, penampilan individu, dan reaksi individu terhadap orang lain. Feist dan Feist (2006) mendefinisikan kepribadian sebagai sebuah pola yang relatif menetap, trait, disposisi atau karakteristik di dalam individu yang memberikan beberapa ukuran yang konsisten tentang perilaku.

Menurut Larsen dan Buss (2002), kepribadian merupakan sekumpulan trait psikologis dan mekanisme didalam individu yang diorganisasikan, relatif bertahan yang mempengaruhi interaksi dan adaptasi individu didalam lingkungan (meliputi lingkungan intrafisik, fisik dan lingkungan sosial). Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepribadian menurut peneliti adalah sebuah karakteristik didalam diri individu yang relatif menetap, bertahan, yang mempengaruhi penyesuaian diri individu terhadap lingkungan.

Atkinson dkk (1993) mengatakan kepribadian (*personality*) adalah pola perilaku dan cara berpikir yang khas yang menentukan penyesuaian diri seseorang terhadap lingkungannya. Feist dan Feist (2006) mengemukakan bahwa kepribadian (*personality*) adalah suatu pola yang relatif permanen dari sifat, watak atau karakteristik yang memberikan konsistensi pada perilaku seseorang. Jadi dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepribadian (*personality*) adalah organisasi dinamis dalam individu yang unik, relatif menetap dalam aspek internal dan eksternal pada karakter seseorang yang mempengaruhi tingkah laku dalam situasi yang berbeda.

*The Big Five Personality* diartikan sebagai dimensi kepribadian (*personality*) yang mewakili perbedaan individu berdasarkan umur, jenis kelamin dan ras. Costa dan McCrae (1980) dalam Feist dan Feist (2006) menambahkan bahwa kelima dimensi kepribadian (*personality*) tersebut memiliki hubungan langsung dengan faktor keturunan biologis. Berdasarkan alasan di atas "*The Big Five Personality*" terbagi menjadi 5 dimensi (Feist dan Feist, 2006), yaitu:

1. *Extraversion* (Ekstraversi)

Faktor pertama adalah *extraversion*, atau bisa juga disebut faktor dominan.

Faktor ini merupakan dimensi yang penting dalam kepribadian, dimana *extraversion* ini dapat memprediksi banyak tingkah laku sosial.

2. *Agreeableness* (Kebersetujuan)

*Agreeableness* dapat juga disebut sebagai *social adaptibility* atau *likability* yang mengindikasikan seseorang ramah, memiliki kepribadian yang selalu mengalah, menghindari konflik, dan memiliki kecenderungan untuk mengikuti orang lain.

3. *Conscientiousness* (Kenuranian)

*Conscientiousness* menggambarkan pribadi yang tertib dan teratur, penuh pengendalian diri, terorganisir, ambisius, fokus pada pencapaian dan disiplin diri.

4. *Neuroticism* (Neurotisme)

*Neuroticism* menggambarkan seseorang yang memiliki masalah dengan emosi yang negatif, seperti rasa khawatir, dan rasa tidak nyaman.

5. *Openness to Experience*

*Openness to experience* merupakan faktor yang paling sulit untuk dideskripsikan karena faktor ini tidak sejalan dengan bahasa yang digunakan, tidak seperti halnya faktor-faktor yang lain.

Kepribadian dalam penelitian ini menggunakan ciri kepribadian “*Big Five*” yang dikembangkan oleh Costa dan McCre (1980) dalam (Feist dan Feist, 2006). Menurut Feist dan Feist (2006), kepribadian yang menggunakan ciri “*Big Five Personality*” yang dikembangkan oleh McCre dan Costa (1980) dalam (Feist dan Feist, 2006) memberikan:

1. Konsepsi dan kerangka pengukuran yang jelas dalam penelitian mengenai *personality*.
2. Kelima dimensi dari model *personality* ini memiliki ketetapan yang tinggi ketika diterapkan pada berbagai macam sampel yang berbeda .
3. Hal ini menjelaskan bahwa setiap dimensi *personality* yang terbagai di dalam *The Big 5 Personality* dapat mewakili hampir setiap *personality* individu yang berbeda.



4. Kelima dimensi *personality* memberikan profil *personality* yang ideal untuk pegawai pada keseluruhan karier mereka karena ciri yang berbeda itu diperlukan untuk pegawaian yang berbeda.
5. Banyak peneliti yang menemukan bahwa kesungguhan lima *personality* tersebut memiliki hubungan yang paling konsisten dengan kinerja.

Secara khusus faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya kepribadian ada dua yaitu faktor genetik dan faktor lingkungan (Pervin dan John, 2001). Faktor genetik mempunyai peranan penting didalam menentukan kepribadian khususnya yang terkait dengan aspek yang unik dari individu (Caspi, 2000; Rowe, 1999, dalam Pervin dan John, 2001). Pendekatan ini berargumen bahwa keturunan memainkan suatu bagian yang penting dalam menentukan kepribadian seseorang (Robbins, 2003:54). Faktor lingkungan mempunyai pengaruh yang membuat seseorang sama dengan orang lain karena berbagai pengalaman yang dialaminya. Faktor lingkungan terdiri dari faktor budaya, kelas social, keluarga, teman sebaya, situasi. Faktor lingkungan yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepribadian adalah pengalaman individu sebagai hasil dari budaya tertentu. Masing-masing budaya mempunyai aturan dan pola sangsi sendiri dari perilaku yang dipelajari, ritual dan kepercayaan. Hal ini berarti masing-masing anggota dari suatu budaya akan mempunyai karakteristik kepribadian tertentu yang umum (Pervin dan John, 2001). Faktor lain yaitu faktor kelas sosial membantu menentukan status individu, peran yang mereka mainkan, tugas yang diembannya dan hak istimewa yang dimiliki. Faktor ini mempengaruhi bagaimana individu melihat dirinya dan bagaimana mereka mempersepsi anggota dari kelas sosial lain (Pervin dan John, 2001).

Salah satu faktor lingkungan yang paling penting adalah pengaruh keluarga (Collins *et al.*, 2000; Halverson dan Wampler, 1997; Maccoby, 2000 dalam Pervin dan John, 2001). Menurut Pervin dan John (2001), lingkungan teman mempunyai pengaruh dalam perkembangan kepribadian. Pengalaman pada masa kecil dan remaja dalam suatu kelompok mempunyai pengaruh terhadap perkembangan kepribadian. Situasi, mempengaruhi dampak keturunan dan lingkungan terhadap kepribadian. Kepribadian seseorang, walaupun pada umumnya mantap dan

konsisten, berubah dalam situasi yang berbeda. Tuntutan yang berbeda dari situasi yang berlainan memunculkan aspek-aspek yang berlainan dari kepribadian seseorang (Robbins, 2003:56).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka kepribadian adalah suatu organisasi yang dinamis dari sistem psiko fisik individu yang menentukan tingkah laku dan pemikiran individu secara khas. Kepribadian adalah perilaku mungkin saja berubah-ubah melalui proses pembelajaran atau melalui pengalaman-pengalaman, *reward*, *punishment*, pendidikan dan sebagainya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian tentang budaya organisasi, kepemimpinan, *stress* kerja. Cropanzano *et.al* (1997) dengan judul *The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh politik organisasi, perilaku karyawan dan *stress* karyawan yang dilakukan perusahaan tekstil di Amerika. Penelitian Cropanzano *et al.* (1997) mengambil sampel 69 karyawan dari organisasi manufaktur yang berlokasi di Southwest United States yang terdiri dari 59 karyawan lini bagian administrasi, 10 *supervisor*, dan 6 lainnya di luar selain *supervisor* dan karyawan lini bagian administrasi sebanyak 60% diantaranya adalah karyawan wanita. Metode analisis data menggunakan *multiple linear regression*. Hasil studi Cropanzano *et al.* (1997) menemukan bahwa politik dan dukungan organisasional berhubungan dengan sikap kerja dan *job distress*. Hasil studi Cropanzano *et al.* (1997) juga ditemukan bahwa *work stress* (*job tention*, *somatic tention*, *general fatigue* dan *burnout*) berhubungan negatif dengan dukungan organisasional, tetapi berhubungan positif dengan politik organisasional.

Penelitian Vigoda (2002) dengan judul *Stress-Related After Maths To Work Place Politics:Therelation Ships Among Politics, Job distress,And Aggressive Behaviorin Organizations*. Penelitian ini mengambil sampel dari tiga sektor, yaitu sektor swasta, sektor publik dan yayasan di Israel sejumlah 541 karyawan dengan bidang yang berbeda, seperti pelayanan pelanggan, jasa finansial, administrasi,

manufaktur, pengembangan dan jasa internal lainnya. Hasil studi Vigoda (2002) menemukan bahwa politik organisasional berhubungan positif dengan stres kerja dan perilaku agresif. Ketiga penelitian terdahulu tersebut mengambil sampel pria dan wanita. Vigoda (2002) secara original menyatakan kemungkinan politik di tempat kerja mempengaruhi karyawan dengan cara berbeda. Hal ini menekankan pada pernyataan emosional individu atau kondisi psikologikal yaitu *stress-strain related* dan mempunyai dampak potensial pada perilaku individu yang tidak terbatas hanya pada lingkungan kerjanya tetapi juga dalam kehidupan keluarga atau kontak sosial lainnya. Banyak reaksi yang terjadi di lingkungan kerja dan termasuk *anxiety* (Kacmar *et al.*, 1999), stres (Valle dan Parrewe, 2000), *general fatigue*, *job somatic tention* and *burnout* (Cropanzano *et al.*, 1997).

Penelitian Saleh *et.al* (2010) dengan judul *Personality Traits and Political Participation* meneliti tentang pengaruh kepribadian terhadap partisipasi politik karyawan American University in Cairo. Kepribadian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Big five Inventory* (BFI). Responden penelitian sebanyak 171 siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian terutama dimensi *extraversion* berpengaruh terhadap politik karyawan demikian juga dengan *openness to experience*. Semakin tinggi kepribadian *extraversion* dan *openness to experience* maka partisipasi politik dalam organisasi semakin tinggi.

Gill *et.al* (2010) meneliti dengan judul *The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan jasa di India sebanyak 115 orang. Metode analisis data yang digunakan menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan.

Ford (2011) meneliti dengan judul *An Evaluation of Moderating Influences of Employee Proactive Personality: Empowerment and Political Skill*. Penelitian dilakukan pada karyawan tekstil di Amerika Serikat. Sampel sejumlah 158 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepribadian karyawan yang diukur dengan *big five personality* mampu melemahkan atau meningkatkan kondisi *job distress* karyawan akibat adanya penyebab *job distrees* seperti

keadaan politik dalam organisasi.

Erkutlu *et.al* (2011) dengan judul *Organizational Culture's Role In The Relationship Between Power Bases and Job Stress*. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *job distress* karyawan di Istanbul Turki. Metode analisis data yang digunakan menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan.

Paramita dan Minarsih (2013) dengan judul Analisis *Burnout*, Budaya Organisasi dan *Human Relation* Terhadap Stres Kerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Hotel Candi Baru Semarang). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Hotel Candi Baru Semarang. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini ditentukan melalui metode sensus atau keseluruhan dari total populasi karyawan yang bekerja di Hotel Candi Baru Semarang yang berjumlah 87 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Burnout*, budaya organisasi dan *human relation* secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan.

Migo dkk (2013) dengan judul Pengaruh Kepribadian, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap *Distress* Kerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) Padang dan Pekanbaru. Pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah beberapa orang auditor independen yang bekerja di lingkungan Kantor Akuntan Publik di wilayah Padang dan Pekanbaru. Hasil pengujian hipotesis pertama bagian A ditemukan bahwa tipe kepribadian A tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja yang dirasakan auditor yang bekerja didalam lingkungan KAP di wilayah Padang dan Pekanbaru. Hasil pengujian hipotesis pertama bagian B ditemukan bahwa tipe kepribadian B berpengaruh signifikan terhadap stres kerja yang dirasakan auditor yang bekerja didalam lingkungan KAP di wilayah Padang dan Pekanbaru. Hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja yang dirasakan auditor KAP di wilayah Padang dan Pekanbaru.

Haq (2013) dengan judul *The Impact Of Perception Of Organizational Politics On Job Outcome: Moderating Role Of BFI* . Tujuan penelitian untuk

meneliti tentang hubungan politik organisasi, OCB, kinerja dan *job distress* karyawan dan kepribadian dengan *Big Five Personality* sebagai variabel *moderating*. Penelitian ini dilakukan pada 180 karyawan di Pakistan. Metode analisis data menggunakan SEM. Hasil analisis menunjukkan bahwa politik organisasi, OCB, kinerja dan *job distress* karyawan saling berhubungan dan kepribadian dapat memperkuat hubungan politik organisasi, OCB, kinerja dan *job distress* karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diringkas pada Tabel 2.1 berikut

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Variabel	Populasi dan sampel	Hasil Penelitian
Cropanzano <i>et.al</i> (1997)	Politik organisasi, perilaku karyawan dan <i>stress</i> karyawan	Perusahaan tekstik di Amerika 69 karyawan dari organisasi manufaktur yang berlokasi di <i>Southwest United States</i>	<i>Work stress (job tention, somatic tention, general fatigue dan burnout)</i> berhubungan negatif dengan dukungan organisasional, tetapi berhubungan positif dengan politik organisasional
Vigoda (2002)	Politik organisasional, stres kerja dan perilaku agresif	Populasi karyawan sektor swasta, sektor publik dan yayasan di Israel. Sampel sejumlah 541 karyawan	Kemungkinan politik di tempat kerja mempengaruhi karyawan dengan cara berbeda
Saleh (2010)	<i>et.al</i> Kepribadian, partisipasi politik karyawan	Populasi karyawan American University in Cairo. Responden sebanyak 171 karyawan	Kepribadian terutama dimensi <i>extraversion</i> berpengaruh terhadap politik karyawan demikian juga dengan <i>openness to experience</i>
Ford (2011)	Politik organisasi dan <i>stress</i> karyawan	Populasi adalah seluruh karyawan tekstil di Amerika Serikat. Sampel sejumlah 158 karyawan	Kepribadian karyawan yang diukur dengan <i>big five personality</i> mampu melemahkan atau meningkatkan kondisi <i>stress</i> karyawan akibat adanya penyebab stres seperti keadaan politik dalam organisasi
Gill <i>et.al</i> (2010)	Gaya kepemimpinan tranformasional terhadap <i>job distress</i>	Karyawan perusahaan jasa di India sebanyak 115 orang	Kepemimpinan tranformasional berpengaruh negatif terhadap <i>job distress</i> karyawan

Peneliti (Tahun)	Variabel	Populasi dan sampel	Hasil Penelitian
		karyawan.	
Erkutlu (2011)	<i>et.al</i> budaya organisasi terhadap <i>job distress</i> karyawan	Karyawan perusahaan industri Istanbul Turki sebanyak 121 karyawan	budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>job distress</i> karyawan
Paramita dan Minarsih (2013)	<i>Burnout</i> , budaya organisasi, <i>human relation</i> dan stres kerja	Populasi adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Hotel Candi Baru Semarang. Sampel sejumlah 87 orang.	<i>Burnout</i> , budaya organisasi dan <i>human relation</i> secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan
Migo dkk (2013)	Kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi dan stres kerja	Populasi auditor independen yang bekerja di lingkungan Kantor Akuntan Publik diwilayah Padang dan Pekanbaru sejumlah 60	Tipe kepribadian A tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja Tipe kepribadian B berpengaruh signifikan terhadap stres kerja Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja
Haq (2013)	Politik organisasi, OCB, kinerja dan <i>job distress</i> karyawan dan kepribadian	Populasi adalah 180 karyawan di Pakistan	Politik organisasi, OCB, kinerja dan <i>job distress</i> karyawan saling berhubungan dan dapat memperkuat hubungan politik organisasi, OCB, kinerja dan <i>job distress</i> karyawan
Syamsul (2015)	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Politik Organisasional Terhadap <i>Job distress</i> dan Kepribadian	Populasi adalah 67 karyawan KPP Pratama Jember	-

Sumber: Berbagai jurnal penelitian

Berdasarkan penelitian sebelumnya maka persamaan penelitian ini dengan sebelumnya adalah sama-sama meneliti tentang *job distress* sedangkan perbedaannya terletak pada variabel bebas, objek penelitian dan alat analisis data yang digunakan dalam penelitian.

### BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

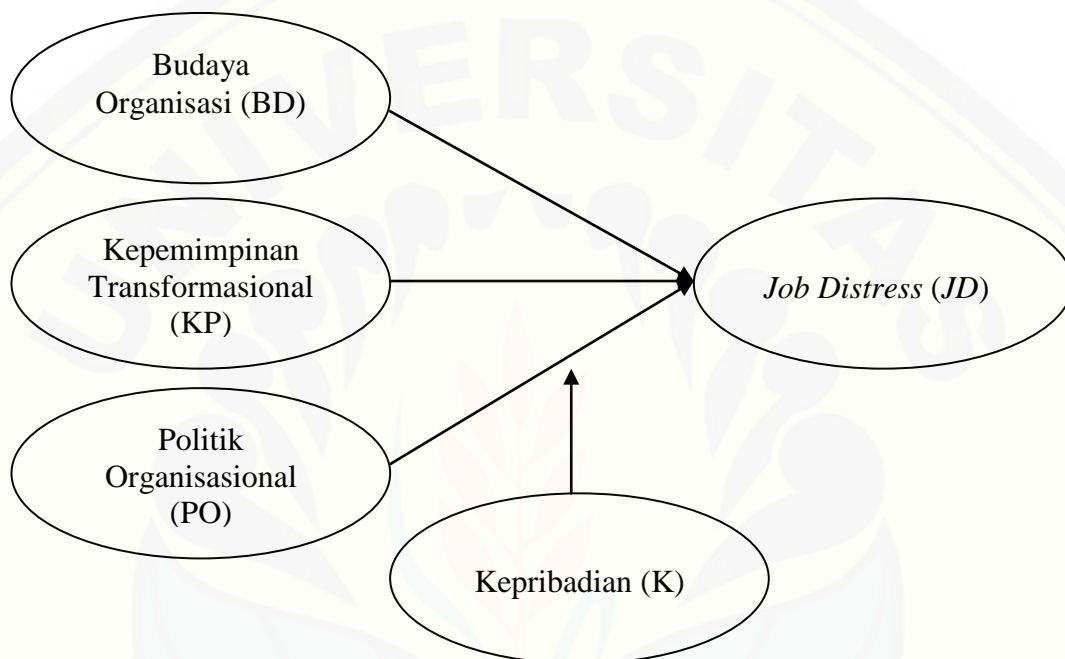
#### 3.1 Kerangka Konseptual

Berbagai studi menyebutkan bahwa ada kemungkinan perilaku politik karyawan dapat menyebabkan berbagai *stress* di tempat kerjanya. Singh dan Mishra (2011), budaya organisasi yang dikembangkan didalam sebuah perusahaan mempengaruhi perilaku stres anggota organisasi, sebagian besar anggota organisasi yang baru tentu akan melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang dikembangkan, proses penyesuaian terhadap budaya organisasi yang baru tentu menciptakan stres atau kadar stres tertentu. Menurut Vigoda (2002), stres didefinisikan sebagai bermacam-macam bentuk dari tempat kerja yang menyebabkan seorang karyawan mengalami rasa tidak senang. Cropanzano *et al.* (1997) memberi argumen bahwa stres adalah perasaan subyektif bahwa pekerjaan yang harus dilakukan individu melampaui kemampuannya. Jelasnya, beberapa definisi tentang stres ini bersifat kontradiktif. Vigoda (2002) memutuskan bahwa stres merupakan respon individu terhadap *stressors* (penyebab stres) yang berasal dari pekerjaan atau lingkungan, salah satunya adalah politik organisasional. Jika persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya sedang dalam suasana ada upaya berpolitik oleh pihak-pihak tertentu, maka mereka cenderung merasa berada dalam kondisi cemas dan tegang. Dalam situasi seperti ini, sebagian orang atau kelompok yang sedang melakukan berbagai upaya politik seperti menghasut (*ingratiation*), mencari muka di hadapan pihak lain atau mempromosikan diri sendiri (*self promotion*) dengan melakukan tindakan yang jelas-jelas kelihatan maupun perilaku yang sangat halus sehingga pihak lain kurang menyadarinya. Orang-orang yang berada di luar dari pihak yang sedang melakukan upaya politik tersebut, secara sadar maupun tidak, lambat laun akan merasakan pengaruh perilaku berpolitik mereka seperti rasa cemas, tegang, tertekan (*stress*).

Menurut Church (2005:37) dalam penelitiannya dikatakan bahwa budaya organisasi meliputi aspek-aspek yaitu struktur organisasi, tanggung jawab (*responsibility*), dan imbalan (*reward*). Budaya organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu. Namun apabila budaya organisasi yang

berkembang di lingkungan perusahaan lebih dominan unsur negatifnya, maka akan memicu terjadinya stres kerja (Church, 2005:44).

Berdasarkan hasil landasan teori mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, politik organisasional terhadap *job distress* dan kepribadian sebagai *moderating*, maka dikembangkan kerangka konseptual penelitian yang mendasari penelitian ini seperti dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

### 3.2 Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan hasil - hasil penelitian terdahulu, hipotesis penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *job distress* karyawan KPP Pratama Jember.

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* karyawan KPP Pratama Jember.

H3 : Politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* karyawan KPP Pratama Jember.

H4 : Kepribadian berpengaruh signifikan terhadap *job distress* karyawan KPP Pratama Jember.



H5 : Kepribadian memoderasi pengaruh politik organisasional secara signifikan terhadap *job distress* karyawan KPP Pratama Jember.



## BAB 4. METODE PENELITIAN

### 4.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan jenis penelitian, pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) yang bersifat kausalitas atau sebab akibat (Hartono, 2004: 54). Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal (sebab akibat) antara variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Kuncoro, 2004:67), juga termasuk dalam penelitian konfirmatori (*confirmatory research*) karena tujuannya menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Efendi dalam Dimiyati, 2009:75).

### 4.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006: 121). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPP Pratama Jember sejumlah 67 pegawai.

Sampel adalah sebagian atau sub kelompok dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah, tapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sampel (Sekaran, 2006:123). Menurut Arikunto (2006) apabila subyek penelitian berjumlah kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitian tersebut merupakan penelitian populasi. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus dimana seluruh sampel menjadi sampel sebanyak 67 pegawai.

### 4.3 Sumber dan Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

#### a. Data Primer

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang meliputi data tentang Pegawai KPP Pratama

Jember seperti penilaian responden terhadap variabel penelitian, umur responden, masa kerja dan lain-lain.

b. Data sekunder

Data sekunder ini diperoleh melalui pihak lain yang berkepentingan dan berkaitan dalam penelitian ini. Data sekunder contohnya data profil instansi, struktur organisasi, data pegawai dan lain-lain.

#### 4.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

- a. Kuesioner atau dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden.
- b. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka (*face to face*). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa responden mengenai alasan pemilihan jawaban.

#### 4.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu variabel budaya organisasi (BD), gaya kepemimpinan transformasional (KP), politik organisasional (PO). Variabel *moderating* adalah kepribadian (K) dan variabel dependen yaitu *job distress* (JD)

#### 4.6 Definisi Operasional Variabel

Variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan orang lain, atau satu objek dengan objek lain (Hatch dan Farhady dalam Widayat, 2004). Definisi operasional penelitian dijelaskan berikut.

a. Budaya organisasi (BD)

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah persepsi pegawai terhadap budaya organisasi yang dilakukan oleh rekan kerja. Budaya perusahaan adalah nilai inti sebagai esensi falsafah perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi

pedoman perilaku mereka dari hari ke hari. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi mengambil model dari Gordon *et.al* dalam Sopiah (2008:133) sebagai berikut:

1. Inisiatif individual

Merupakan tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki oleh individu atau karyawan yang bekerja di KPP Pratama Jember.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Menerangkan sejauh mana para karyawan KPP Pratama Jember dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani untuk mengambil resiko.

3. Arah

Sejauh mana KPP Pratama Jember tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi dengan jelas.

4. Integrasi

Sejauh mana unit-unit dalam KPP Pratama Jember di dorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan dari manajemen

Sejauh mana para manajer (pimpinan) KPP Pratama Jember dapat berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan atau pegawai KPP Pratama.

6. Kontrol

Sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai KPP Pratama Jember.

7. Identitas

Sejauh mana para pegawai KPP Pratama Jember mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasi seperti KPP Pratama Jember ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

8. Sistem Imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji dan promosi)

didasarkan atas kriteria prestasi pegawai KPP Pratama Jember sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

#### 9. Toleransi Terhadap Konflik

Sejauh mana para pegawai KPP Pratama Jember didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

#### 10. Pola-pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi KPP Pratama Jember dibatasi oleh hirarki kewenangan formal dalam organisasi tersebut.

#### b. Kepemimpinan Transformasional (KP)

Kepemimpinan Transformasional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat hingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat, dan bawahan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Indikator gaya kepemimpinan antara lain (Suharto, 2006:6):

##### 1) Karisma

Seorang pemimpin memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahan yang tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi.

##### 2) Inspirasi

Pemimpin memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja yang jelas, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana, serta dapat membangkitkan semangat tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan.

##### 3) Meningkatkan intelektual

Pemimpin berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses perumusan, masalah dan pencarian solusi.

4) Memberikan perhatian pribadi

Seorang pemimpin memberi perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*). Pemimpin juga menghargai dan menerima perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan minat.

c. Politik Organisasional (PO)

Politik organisasional didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana perilaku, secara strategik didesain untuk memaksimalkan kepentingan kelompok atau pribadi dalam jangka panjang maupun jangka pendek, yang konsisten dengan biaya atau kepentingan yang lain (Ferris, Russ, dan Fand, 1989 dalam Marliana, 2003). Variabel politik diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut (Robbins, 2003):

- 1) Pengembangan diri sendiri yang tinggi dijelaskan dengan strategi dan cara pengembangan karir dalam pegawaian dan penilaian terhadap gaji dan promosi.
- 2) Keuntungan promosi dan kebijakan gaji diukur dengan ketidakkonsistenan kebijakan, kepentingan kebijakan yang tidak jelas dan ketidaksesuaian kebijakan gaji dan promosi.
- 3) Investasi organisasi dan aturan ambiguitas diukur dengan publikasi kebijakan perusahaan.
- 4) Sistem evaluasi kinerja jelas dan tekanan kerja yang diukur dengan kebenaran, aplikasi kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dan kestabilan organisasi.

d. Variabel Kepribadian (K).

Variabel kepribadian menurut Atkinson dkk (1993) mengatakan kepribadian adalah pola perilaku dan cara berpikir yang khas yang menentukan penyesuaian diri seseorang terhadap lingkungannya. Variabel ini diukur berdasarkan model Detrick dan Chibnall (2006), Grant dan Langan-Fox (2007) dengan *The Big 5 (Five) Personality* terdiri dari 5 (lima) dimensi kepribadian yaitu:

- 1) *Extraversion*, dijelaskan sebagai dimensi yang dimiliki individu yang dicerminkan oleh aspek sosialisasi, asertif, supel dan aktif.
- 2) *Agreeable*, dicerminkan oleh aspek toleran, ramah, memiliki konformitas dalam situasi sosial dan fleksibel.
- 3) *Conscientiousness*, dapat terlihat pada seseorang yang memiliki nilai disiplin terhadap diri sendiri dan terorganisir.
- 4) *Neurotic*, dapat dijelaskan sebagai seseorang yang diasosiasikan dengan sifat-sifat depresif, pemalu, kurang percaya diri, dan sangat emosional.
- 5) *Openness to experience*, dapat dilihat pada individu yang memiliki sifat imajinatif dan rasa ingin tahu yang besar.

e. *Job distress* (JD)

*Job distress* yaitu didefinisikan sebagai pernyataan *afektif* yang berkarakteristik rasa tidak senang, depresi, dan kegelisahan. *Job distress* didefinisikan sebagai adanya tekanan dan ketergantungan yang diakibatkan oleh persyaratan pegawaiian (*job requirement*) termasuk *outcomes* yang mungkin dalam bentuk perasaan atau gejala fisik (House dan Rizzo dikutip dalam Vigoda, 2002). Variabel ini diukur dengan menggunakan 4 aspek yaitu : (House dan Rizzo dikutip dalam Vigoda, 2002)

- 1) Bekerja di bawah tekanan tinggi (*underpressure*) dijelaskan dengan adanya tekanan dari atasan, kegelisahan dalam bekerja.
- 2) Banyaknya tugas diukur dengan adanya ketidaksesuaian dengan kemampuan dan alokasi waktu dan *job description* yang telah ada.
- 3) Tidak ada dukungan dari sesama rekan kerja dijelaskan karena ketidaknyamanan bekerja karena tidak mendapat dukungan dari rekan kerja atau atasan dan bekerja sendiri tanpa kerja sama dari rekan kerja lain.
- 4) Sering terjadi konflik dengan rekan kerja diukur dengan terganggu karena adanya konflik dan adanya perselisihan antar rekan kerja.

#### 4.7 Skala Pengukuran

Teknik pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala interval (Sekaran, 2003:163). Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008:132). Rentang skala yang digunakan untuk mengukur derajat sangat tidak setuju atau sangat setuju untuk setiap indikator variabel dalam penelitian ini yang bernilai positif seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepribadian adalah 1 (satu) sampai 5 (lima) yaitu dengan tingkat pembobotan sebagai berikut :

- |   |    |
|---|----|
| a. jawaban sangat tidak setuju, bobot nilai               | 1; |
| b. jawaban tidak setuju, bobot nilai                      | 2; |
| c. jawaban cukup setuju bobot nilai                       | 3; |
| d. jawaban lengkap, setuju, baik bobot nilai              | 4; |
| e. jawaban sangat setuju, sangat setuju, baik bobot nilai | 5. |

Sedangkan setiap indikator variabel dalam penelitian ini yang bernilai negatif seperti politik organisasi dan *job distress* adalah 1 (satu) sampai 5 (lima) yaitu dengan tingkat pembobotan sebagai berikut :

- |   |    |
|---|----|
| a. jawaban sangat tidak setuju, bobot nilai               | 5; |
| b. jawaban tidak setuju, bobot nilai                      | 4; |
| c. jawaban cukup setuju bobot nilai                       | 3; |
| d. jawaban lengkap, setuju, baik bobot nilai              | 2; |
| e. jawaban sangat setuju, sangat setuju, baik bobot nilai | 1. |

#### 4.8 Uji Instrumen Data

##### 4.8.1. Uji Validitas Data

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin di ukur (Priyatno, 2008:16). Uji validitas sebuah data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Sebuah *instrument* dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang akan diteliti secara tepat. Kriteria validitas yang dilakukan dengan analisis



faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai KMO > 0,5 dan *Barlett's Test* dengan signifikansi < 0,05 (Ghozali, 2002:47).

#### 4.8.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Sebuah instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169).

Uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*, suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2002:42), dengan rumus:

$$\alpha = \frac{(K)\text{Cov}/\text{Var}}{1 + (K - 1)\text{Cov}/\text{Var}}$$

Dimana :

$\alpha$  = alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = rerata kovarians di antara butir

Var = rerata varians dari butir

Setelah menilai *alpha*, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui handal (*reliabel*) apabila memiliki *Cronbach Alpha*>0,60 (Ghozali, 2002:42).

## 4.9 Metode Analisis Data

### 4.9.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa

dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2002:212). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

- a. Angka signifikansi (Sig.)  $> 0,05$ , maka data berdistribusi normal
- b. Angka signifikansi (Sig.)  $< 0,05$ , maka data tidak berdistribusi normal

#### 4.9.2 Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah variabel pengganggu atau residual dalam model regresi memiliki distribusi normal. Normalitas suatu data dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual*. Dengan metode ini, data dapat mengikuti arah garis diagonal dari grafik *Normal P-Plot Regression Standardized Residual* (Santoso, 2002: 99).

##### b. Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Dikatakan bebas apabila (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai Toleransi tidak kurang dari 0,1 (Ghozali, 2002: 105).

##### c. Uji Heteroskedastisitas

Dalam penelitian ini heteroskedastisitas dideteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Heteroskedastisitas menunjukkan varians dari residual yang tidak sama dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Santoso, 2002: 95). Dengan metode ini, suatu regresi dapat dikatakan terbebas dari masalah heteroskedastisitas apabila:

- 1) Titik-titik (point-point yang ada tidak membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, menyebar dan menyempit).
- 2) Titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu y

d. Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi dimana sebuah model regresi linier berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$ . Panduan untuk mengetahui apakah terjadi autokorelasi atau tidak adalah sebagai berikut : (Santoso, 2002:219).

- a. Jika koefisien DW di bawah  $-2$  berarti ada autokorelasi positif.
- b. Jika koefisien DW di antara  $-2$  sampai  $+2$  berarti tidak ada autokorelasi.
- c. Jika koefisien DW di atas  $+2$  berarti ada autokorelasi negatif.

#### 4.9.3 *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Penelitian ini menggunakan model persamaan regresi *Moderated Regression Analysis* (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen ) dengan rumus persamaan sebagai berikut : (Ghozali, 2002:65)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_3X_4 + e$$

Rumus tersebut dikonversikan dalam simbol-simbol variabel sehingga menjadi persamaan sebagai berikut.

$$JD = a + b_1BD + b_2KP + b_3PO + b_4K + b_5MODERAT + e$$

Keterangan:

JD = *Job Distress*

BD = Budaya Organisasi

KP = Kepemimpinan Transformasional

PO = Politik Organisasi

K = Kepribadian

MODERAT = perkalian antara politik organisasi dengan kepribadian sebagai moderasi.

Variabel perkalian antara PO dan K merupakan variabel *moderating* oleh karena menggambarkan pengaruh *moderating* variabel kepribadian terhadap hubungan politik organisasi dan *job distress*. Sedangkan variabel budaya

organisasi kepemimpinan transformasional politik organisasi kepribadian mempengaruhi langsung terhadap *job distress*.

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis terlihat bahwa kepribadian, merupakan variabel *moderating* karena dapat memperlemah atau memperkuat hubungan antara variabel politik organisasional dengan *job distress*. Untuk menguji kepribadian sebagai variabel *moderating* digunakan uji residual. Uji residual digunakan dengan alasan pengujian variabel *moderating*, seperti uji interaksi maupun uji selisih nilai absolut, mempunyai kecenderungan akan terjadi multikolinearitas yang tinggi (Ghozali, 2002:65).

1. Untuk pengujian hipotesis 1, 2, 3 dan 4 yaitu pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, politik organisasional dan kepribadian terhadap *job distress*, dengan persamaan :

$$JD = a + b_1BD + b_2KP + b_3PO + b_4K + e_i$$

Keterangan :

Y adalah variabel dependen *job distress*

BD, KP, PO dan K adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan politik organisasional.  $e_i$  adalah standar deviasi atau *error*

2. Untuk pengujian hipotesis 5 yaitu pengaruh politik organisasional terhadap *job distress* dimoderasi oleh variabel kepribadian, dengan persamaan :

$$JD = a + b_3PO + b_4K + b_5MODERAT + e$$

Di mana : Y = *job distress* (variabel terikat)

a = konstanta diinterpretasikan sebagai nilai JD jika variabel bebas (PO, K) sama dengan nol.

Variabel perkalian antara PO dan K disebut juga variabel moderat oleh karena menggambarkan pengaruh *moderating* variabel kepribadian terhadap hubungan politik organisasional dan *job distress*. Kepribadian dianggap sebagai variabel moderat karena:

$$Y = a + b_3PO + b_4K + b_5MODERAT + e$$

$$dY/dPO = b_3 + b_5K$$

Persamaan tersebut memberikan arti bahwa  $dY/dPO$  merupakan fungsi dari variabel kepribadian (K) memoderasi hubungan antara politik organisasi (PO) dan *job distress* (Y)

Analisis residual akan menguji pengaruh penyimpangan (*deviasi*) dari suatu model, dengan sasaran adanya ketidakcocokan (*lack of fit*) yang dihasilkan dari deviasi hubungan linier antar variabel independen. Jika terjadi kecocokan antara kepribadian dan politik organisasional (nilai residual kecil atau nol) yaitu kepribadian tinggi dan politik organisasional rendah, maka *job distress* akan rendah. Sebaliknya, jika terjadi ketidakcocokan (*lack of fit*) antara kepribadian dan politik organisasional (nilai residual besar) maka *job distress* juga akan menjadi tinggi.

#### 4.9.4 Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel independen secara bersama-sama (Dajan, 2000:199).

- 1) Nilai F hitung dirumuskan dengan formula sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{1 - R^2 / (n-k)}$$

keterangan :

F = pengujian secara bersama-sama;

$R^2$  = koefisien determinan;

K = banyaknya variabel;

N = banyaknya data.

- 2) Rumusan hipotesis :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$ , artinya secara bersama-sama budaya organisasi kepemimpinan transformasional, politik organisasi, kepribadian tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *job distress*;

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq 0$ , artinya secara bersama-sama sama budaya organisasi kepemimpinan transformasional, politik organisasi, kepribadian tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *job distress*;

## 3) Kriteria pengujian :

- a)  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $F < F_{\alpha; (k-1)(n-k)}$  pada 5% artinya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, politik organisasi, kepribadian berpengaruh terhadap *job distress*;
- b)  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $F > F_{\alpha; (k-1)(n-k)}$  pada 5% artinya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, politik organisasi, kepribadian tidak berpengaruh terhadap *job distress*.

## 4.9.5 Uji t

Pengujian secara parsial (uji-t) yaitu pengujian koefisien regresi secara individu dengan menentukan formula statistik yang akan diuji, uji t sebagai uji masing-masing variabel dari suatu persamaan regresi berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  (Sugiyono, 2008:68), diperoleh dari:

$$t = \frac{b}{Se}$$

Keterangan:

b = Parameter estimasi

Se = *Standar error*

Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5% dari  $df = n-k-1$  diperoleh nilai  $t_{tabel}$ , kemudian nilai  $t_{tabel}$  dibandingkan dengan nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh dengan membandingkan kedua nilai t tersebut, maka akan diketahui pengaruhnya yaitu dapat diterima atau ditolaknya hipotesis.

Kriteria pengujian:

- a.  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$   $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan derajat keyakinan yang digunakan sebesar  $\alpha = 5\%$ .
- b.  $t_{hitung} < t_{tabel}$   $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan derajat keyakinan yang digunakan sebesar  $\alpha = 5\%$ .

## BAB 5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 5.1.1 Gambaran Umum KPP Pratama Jember

a. Visi dan Misi KPP

Visi KPP Pratama adalah menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi.

Misi KPP Pratama adalah menghimpun penerimaan pajak negara berdasarkan Undang-undang Perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien.

b. Wilayah Kerja KPP

KPP terdiri dari tiga jenis, yaitu:

1. KPP Besar

KPP ini menangani 300 wajib pajak (WP) Badan terbesar di seluruh Indonesia dan hanya mengadministrasikan jenis pajak PPh dan PPN.

2. KPP Madya

Yang termasuk dalam golongan ini adalah KPP khusus yaitu KPP Penanaman Modal Asing (PMA), KPP Badan Usaha Milik Negara, KPP WP Badan dan Orang Asing, KPP Perusahaan Masuk Bursa. Selain itu juga ada KPP yang disebut *Medium Tax Office* (MTO) di wilayah-wilayah tertentu. Menurut *website* resmi Departemen Keuangan, saat ini jumlahnya ada 28 KPP di seluruh Indonesia.

3. KPP Pratama

Merupakan jenis KPP yang terakhir yaitu jenis KPP selain KPP Besar dan KPP Madya. Lokasi KPP ini lebih tersebar di seluruh wilayah Indonesia sampai ke wilayah tingkat II. Kantor ini merupakan KPP modern yang menangani WP terbanyak dan merupakan ujung tombak bagi Ditjen Pajak untuk menambah rasio perpajakan di Indonesia.

KPP merupakan kantor di daerah tingkat II yang berperan sebagai pelaksanaan di bidang penerimaan negara yang bersumber dari pajak dimana meliputi KPP Pratama Jember meliputi 29 wilayah kecamatan di Kabupaten Jember.

c. Struktur Organisasi KPP

Struktur organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu agar supaya organisasi berjalan lancar, sehingga perlu adanya suatu proses penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi yang dapat memungkinkan adanya suatu kerjasama yang baik dalam usaha mencapai tujuan. Tujuan organisasi tersebut akan tercapai dengan baik apabila semua kegiatan tidak diatur, dikelola dan diorganisir dengan baik. Organisasi itu dapat didefinisikan dalam arti bagian atau struktur yaitu gambaran skematis tentang hubungan kerjasama antar orang-orang yang terdapat terdapat dalam suatu badan dalam rangka usaha mencapai tujuan.

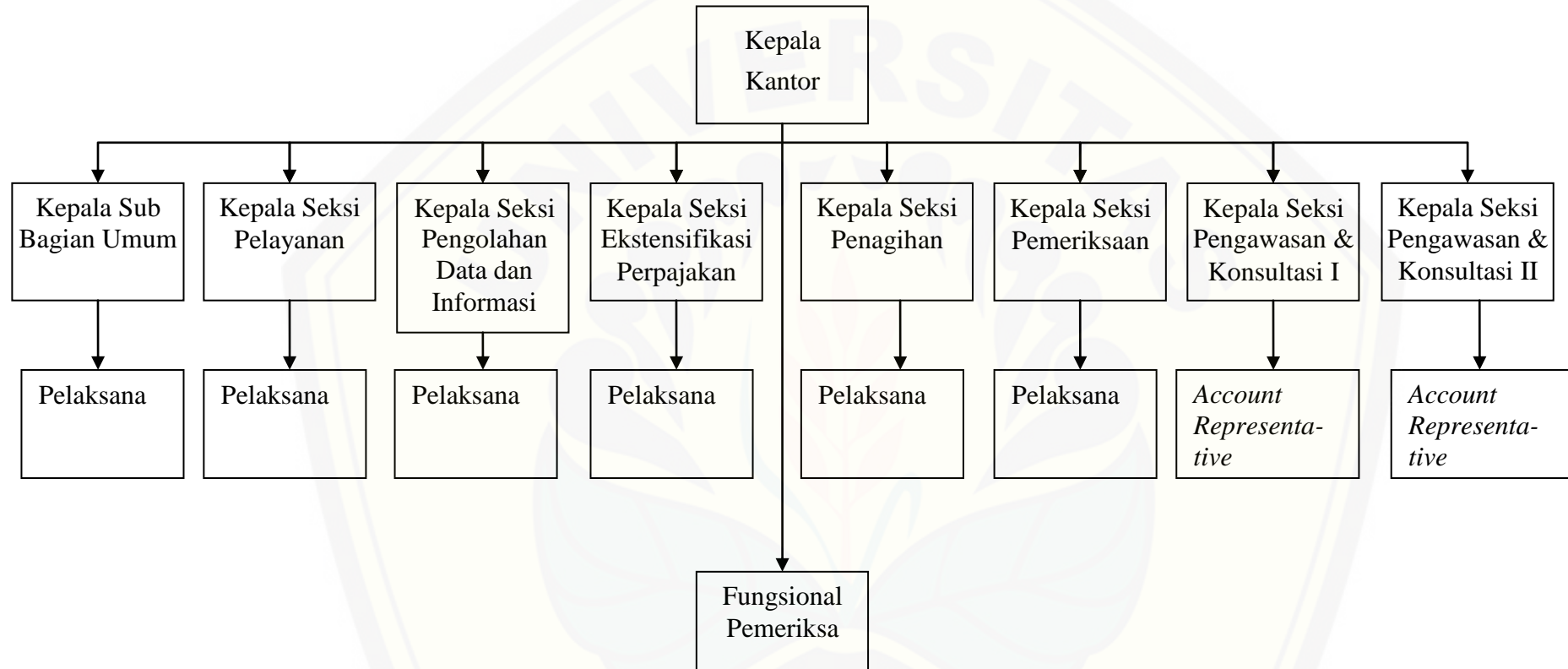
Berdasarkan definisi tersebut menunjukkan organisasi terdapat hubungan kerjasama yang erat antar pimpinan dengan pegawai dari organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam organisasi tersebut terdapat pembagian tugas yang harus dijalani oleh masing-masing orang atau bagian sesuai keadaannya. Adapun struktur organisasi KPP adalah bentuk garis/ lini dapat dilihat pada Gambar 5.1.

Adapun uraian tugas dan jabatan dijelaskan sebagai berikut.

a. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama

- 1) Menetapkan rencana pengamanan penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan kegiatan ekonomi keuangan serta realisasi penerimaan pajak tahun lalu.
  - a) Memberi petunjuk penyusunan rencana pengamanan penerimaan pajak kepada kepala subbag umum dan para kepala seksi;
  - b) Menerima, mempelajari dan menganalisis rencana pengamanan penerimaan pajak yang diajukan kepala subbag umum dan para kepala seksi;
  - c) Membahas konsep rencana pengamanan penerimaan pajak dengan kepala subbagian umum dan para kepala seksi;
- 2) Menetapkan rencana pencarian data strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi /ekstensifikasi perpajakan.
  - a) Menugaskan kepala seksi pengolahan data dan informasi, kepala seksi pengawasan dan konsultasi, kepala seksi ekstensifikasi





Gambar 5.1 Struktur Organisasi KPP Pratama Jember  
 Sumber: KPP Pratama Jember, Tahun 2015

- b) perpajakan, dan kepala seksi pemeriksaan untuk menghimpun data dalam rangka intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan;
  - c) Membahas bersama para kepala seksi mengenai rencana pencarian data yang strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan;
  - d) Menugaskan kepala seksi ekstensifikasi perpajakan dan kepala seksi pengawasan dan konsultasi untuk membuat konsep rencana pencarian data;
- 3) Menetapkan Surat Tagihan Pajak (STP), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar Tambahan (SKPKBT), Surat Ketetapan Pajak Lebih Bayar (SKPLB), Surat Ketetapan Pajak Nihil (SKPN), Surat Keputusan Pengembalian Pendahuluan Kelebihan Pajak (SKPPKP), Pemindahbukuan (Pbk), Surat Keterangan Bebas (SKB), Surat Perintah Membayar Kelebihan Pajak (SPMKP), Surat Perintah Membayar Imbalan Bunga (SPMIB), serta produk hukum lainnya.
- a) Menerima konsep penerbitan ketetapan pajak/produk hukum;
  - b) Meneliti ketetapan pajak/produk hukum;
  - c) Menyetujui dan menandatangani ketetapan pajak/produk hukum.
- 4) Menjamin pelaksanaan pencarian data dan pengolahan data yang strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan.
- a) Menerima pengarahan dari kepala kantor wilayah untuk melaksanakan pencarian data yang strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan;
  - b) Menugaskan kepala subbagian umum untuk menyiapkan konsep surat tugas pencarian data;
  - c) Mengoreksi dan menandatangani surat tugas;
  - d) Menugaskan kepala seksi ekstensifikasi perpajakan dan kepala seksi pengawasan dan konsultasi untuk melaksanakan pencarian data;
- b. Kepala Subbag Umum
- 1) Melaksanakan pengurusan surat masuk Kantor Pelayanan Pajak yang bukan dari Wajib Pajak.

- a) Menugaskan pelaksana untuk mencatat/merekam surat masuk pada buku agenda/aplikasi surat masuk dan menempelkan lembar disposisi serta menyerahkannya kepada kepala kantor;
  - b) Menugaskan pelaksana untuk mencatat surat masuk yang telah didisposisi kepala kantor dan mendistribusikannya kepada seksi terkait dengan menggunakan buku ekspedisi surat masuk.
- 2) Melaksanakan pengurusan surat keluar dari lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.
- a) Menugaskan pelaksana untuk memproses surat keluar yang diterima dari masing-masing seksi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak;
  - b) Menugaskan pelaksana untuk memberikan nomor dan kode surat keluar;
  - c) Menugaskan pelaksana untuk mengarsipkan surat keluar;
  - d) Menugaskan pelaksana untuk mengirimkan surat keluar, baik secara langsung maupun melalui kantor pos.
- 3) Melaksanakan pemrosesan berkas/arsip umum (non Wajib Pajak).
- a) Menerima arsip in aktif (non berkas Wajib Pajak) yang diserahkan oleh seksi-seksi terkait dengan membuat berita acara;
  - b) Menugaskan pelaksana untuk menyimpan dan menata arsip yang masih mempunyai nilai guna berdasarkan klasifikasi arsip yang berlaku dalam *filing, box* atau sarana penyimpanan arsip lainnya;
  - c) Menugaskan pelaksana untuk membuat daftar inventaris penyimpanan arsip;
- c. Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI)
- 1) Menyusun estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan.
    - a) Menerima disposisi dari kepala kantor mengenai estimasi penerimaan pajak;
    - b) Menugaskan pelaksana untuk mengkompilasi estimasi penerimaan pajak dari seksi terkait;
    - c) Meneliti kompilasi estimasi penerimaan pajak kantor pelayanan pajak dan meneruskannya kepada kepala kantor;
    - d) Menugaskan pelaksana untuk mengirimkan estimasi penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak yang telah ditandatangani kepala kantor ke kantor wilayah melalui subbagian umum.

- 2) Melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data.
    - a) Melakukan koordinasi dengan seksi terkait dalam rangka pengumpulan dan pengolahan data;
    - b) Menugaskan *operator console* untuk melakukan administrasi data dari seksi terkait yang diterima/dikumpulkan;
    - c) Menugaskan *operator console* untuk melakukan pemilahan dan pendistribusian data yang diterima dari seksi terkait;
    - d) Menugaskan pelaksana untuk merekam data dan melakukan validasi serta menatausahakan berkas data;
    - e) Menugaskan *operator console* untuk melakukan upload data elektronik dari pihak ketiga ke dalam sistem aplikasi komputer.
  - 3) Melaksanakan pelayanan peminjaman data dan penyaluran informasi dalam rangka pemanfaatan data perpajakan.
    - a) Menugaskan pelaksana untuk menyiapkan data alat keterangan yang dipinjam baik melalui sistem aplikasi komputer dan atau melalui surat peminjaman dan melaksanakan penyajian data;
    - b) Menerima, meneliti dan menandatangani peminjaman berkas data serta menugaskan pelaksana untuk menyampaikan data kepada unit pemanfaatan data;
- d. Kepala Seksi Pelayanan
- 1) Melaksanakan penerimaan dan penatausahaan surat-surat permohonan dari wajib pajak dan surat lainnya.
    - a) Menugaskan pelaksana untuk menerima surat permohonan dari wajib pajak yang diterima melalui TPT dan memberikan tanda terima kepada wajib pajak atau kuasanya serta meneruskan kepada seksi terkait;
    - b) Menugaskan pelaksana untuk menerima dan menatausahakan surat permohonan dari wajib pajak dan surat lainnya yang diterima melalui sekretariat serta meneruskan kepada seksi terkait;
    - c) Menugaskan pelaksana mencetak surat pengantar untuk surat permohonan yang akan dikirimkan ke kantor wilayah dan atau kantor pusat;
    - d) Menugaskan pelaksana untuk membuat konsep surat tanggapan atas permohonan wajib pajak dan surat lainnya yang menjadi kewenangan seksi pelayanan.

- 2) Melaksanakan penyelesaian registrasi Wajib Pajak, Objek Pajak dan atau Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (PKP).
    - a) Menugaskan pelaksana untuk menyelesaikan proses registrasi Wajib Pajak, objek pajak dan atau pengukuhan Pengusaha Kena Pajak;
    - b) Menugaskan pelaksana untuk menyelesaikan proses pemberian Nomor Pokok Wajib Pajak dan atau Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak secara jabatan berdasarkan hasil kegiatan ekstensifikasi atau hasil pemeriksaan;
    - c) Menugaskan Pelaksana untuk melakukan pembuktian alamat dan membuat Berita Acara Pembuktian Alamat dalam menyelesaikan proses pemberian Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak berdasarkan permohonan Wajib pajak;
  - 3) Melaksanakan penerbitan STP, SKPKB, SKPKBT, SKPLB, SKPN, SKPPKP, Pbk, SKB, SPMKP, SPMIB, serta produk hukum lainnya.
    - a) Menerima konsep ketetapan dari seksi pengawasan dan konsultasi, seksi ekstensifikasi perpajakan atau fungsional pemeriksa pajak;
    - b) Menugaskan pelaksana untuk mencetak ketetapan atau produk hukum;
    - c) Meneliti dan memaraf ketetapan pajak/produk hukum yang akan ditandatangani oleh kepala kantor;
    - d) Meneliti dan menandatangani STP selain hasil pemeriksaan;
- e. Kepala Seksi Penagihan
- 1) Menyusun penyesuaian rencana kerja tahunan Seksi Penagihan.
    - a) Menerima tugas dari kepala kantor mengenai rencana penagihan pajak;
    - b) Menugaskan pelaksana dan juru sita pajak untuk meneliti dan menganalisis kemampuan beban kerja juru sita pajak;
    - c) Menyusun konsep penyesuaian rencana penagihan pajak serta menyampaikannya kepada Kepala Kantor.
  - 2) Melaksanakan penatausahaan SKPKB/SKPKBT/STP/STB beserta lampirannya dan surat pembayaran pajak (SSP / STTS / SSB) beserta bukti pemindahbukuan dalam rangka pengawasan tunggakan dan pelunasan pajak.
    - a) Menugaskan pelaksana untuk menerima dan meneliti daftar pengantar surat ketetapan pajak/STP/STB beserta lampirannya (SKPKB/SKPKBT/STP/STB) dari seksi pelayanan;

- b) Menerima, meneliti, dan menandatangani daftar pengantar surat ketetapan pajak/STP/STB beserta lampirannya (SKPKB/SKPKBT/STP/STB);
- c) Menugaskan Pelaksana untuk menatausahakan daftar pengantar surat ketetapan pajak/STP/STB beserta lampirannya (SKPKB/SKPKBT/STP/STB) yang telah disetujui dan meneliti tunggakan pajak dalam sistem aplikasi komputer;
- 3) Melaksanakan penatausahakan Surat Setoran Bukan Pajak (SSBP) atas pelaksanaan Surat Paksa (SP)
  - a) Menerima dan meneliti daftar pengantar SSBP dari Seksi Pelayanan;
  - b) Menugaskan Pelaksana untuk membuat laporan penerimaan SSBP;
  - c) Menerima, meneliti dan menyetujui laporan SSBP untuk diteruskan dan dikompilasi oleh Subbag Umum.
- f. Kepala Seksi Pemeriksaan
  - 1) Melakukan penyesuaian rencana pemeriksaan pajak agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar.
    - a) Menerima penugasan dari kepala kantor mengenai rencana pemeriksaan pajak dari kantor wilayah;
    - b) Meneliti dan menganalisis kemampuan beban kerja kelompok tenaga fungsional pemeriksa pajak;
    - c) Menugaskan pelaksana untuk menyusun konsep penyesuaian rencana pemeriksaan pajak;
    - d) Menerima, meneliti dan memaraf serta menyampaikan konsep penyesuaian rencana pemeriksaan pajak kepada kepala kantor.
  - 2) Menyusun daftar nominatif dan/atau lembar penugasan pemeriksaan Wajib Pajak yang akan diperiksa.
    - a) Menerima usulan Wajib Pajak yang akan diperiksa dari seksi pengawasan konsultasi dan/atau fungsional pemeriksa pajak untuk seluruh jenis pemeriksaan dan seksi penagihan dalam rangka *Delinquency Audit*;
    - b) Menugaskan pelaksana membuat daftar nominatif dan/atau usulan pemeriksaan Wajib Pajak yang akan diperiksa beserta surat pengantarnya;
    - c) Meneliti dan menyampaikan daftar nominatif dan/atau usulan pemeriksaan Wajib Pajak yang akan diperiksa tersebut kepada kepala kantor untuk mendapatkan persetujuan;

- g. Kepala Pengawasan dan Konsultasi
- 1) Meneliti estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan.
    - a) Mempelajari laporan realisasi penerimaan dan laporan penerbitan ketetapan pajak;
    - b) Menugaskan AR untuk menyusun estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan;
    - c) Menerima, meneliti dan merumuskan estimasi penerimaan dari AR ke dalam estimasi penerimaan pajak serta menyampaikannya kepada kepala kantor sebagai bahan estimasi penerimaan KPP.
  - 2) Meneliti pengawasan kepatuhan formal Wajib Pajak serta penelitian dan analisa kepatuhan material Wajib Pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya.
    - a) Menugaskan AR untuk melakukan pengawasan kepatuhan formal Wajib Pajak serta penelitian dan analisa kepatuhan Wajib Pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya dengan memanfaatkan data pada Sistem Aplikasi Komputer (SIDJP/SAPT/ SISMIO/SIG), laporan keuangan wajib pajak dan data lainnya;
    - b) Meneliti dan menyetujui usulan penerbitan Surat Teguran dan Surat Tagihan Pajak dan Nota Penghitungan dari AR berdasarkan penelitian terhadap Wajib Pajak yang belum melaporkan kewajiban perpajakannya;
    - c) Meneliti dan menyetujui usulan pembatalan penerbitan Surat Teguran dan Surat Tagihan Pajak dari AR apabila setelah dilakukan penelitian data tersebut tidak benar serta menindaklanjutinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - 3) Meneliti pelaksanaan bimbingan/himbauan mengenai ketentuan perpajakan serta konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak.
    - a) Menerima pertanyaan secara tertulis dari Wajib Pajak tentang ketentuan teknis perpajakan;
    - b) Menugaskan AR untuk melaksanakan bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak atas ketentuan perpajakan yang berlaku serta konsultasi teknis perpajakan dari permasalahan Wajib Pajak yang disampaikan secara lisan maupun tertulis;

- c) Meneliti dan menyetujui konsep surat jawaban atas pertanyaan tentang ketentuan teknis perpajakan serta meneruskan kepada Kepala Kantor untuk ditandatangani;
- h. Kepala Seksi Ekstensifikasi Perpajakan
- 1) Menyusun konsep rencana kerja pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak.
    - a) Menerima tugas penyusunan konsep rencana kerja pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak dari Kepala Kantor;
    - b) Mengidentifikasi bahan penyusunan konsep rencana kerja pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak;
    - c) Menugaskan pelaksana untuk mengumpulkan bahan penyusunan konsep rencana kerja pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak meliputi data monografi, daftar hasil rekaman (DHR) lama, data grafis/peta dan bahan pendukung rencana kerja lainnya;
  - 2) Melaksanakan pendataan dan menatausahakan hasil pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak.
    - a) Menerima tugas pendataan dan menatausahakan hasil pendataan dari Kepala Kantor;
    - b) Mengidentifikasi bahan penyusunan pedoman pelaksanaan pendataan;
    - c) Menugaskan pelaksana untuk mengumpulkan bahan penyusunan pedoman pelaksanaan pendataan;
    - d) Menyusun konsep pedoman pelaksanaan pendataan;
  - 3) Menyusun konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP.
    - a) Menerima tugas penyusunan konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP dari kepala kantor;
    - b) Mengidentifikasi bahan penyusunan konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP;
    - c) Menugaskan Pelaksana untuk mengumpulkan bahan penyusunan konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP melalui pembuatan daftar rekapitulasi penyampaian/pengembalian



SPOP dari Wajib Pajak, daftar rekapitulasi wajib pajak yang belum mengembalikan SPOP setelah lewat jangka waktu pengembalian, surat permohonan penundaan pengembalian SPOP dari wajib pajak;

### 5.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi responden membahas mengenai karakteristik individual responden. Karakteristik tersebut akan diuraikan menurut jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, golongan/pangkat dan masa kerja pegawai.

#### a. Jenis Kelamin

Pegawai KPP Pratama Jember tidak dibatasi oleh aspek jenis kelamin. Oleh sebab itu baik laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi pegawai. Kondisi tersebut dapat dijumpai dimana pegawainya adalah terdiri dari laki-laki dan perempuan. Adapun data mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin KPP Pratama Jember April 2015

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	53	79
2	Wanita	14	21
Jumlah		67	100

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan Tabel 5.2 dapat diketahui bahwa responden terdiri atas laki-laki dan perempuan. Namun secara kuantitas jumlah responden laki-laki hampir dua kali lipat dibandingkan dengan jumlah responden perempuan, di mana laki-laki sebanyak 53 orang (79%) dan wanita sebanyak 14 orang (21%). Besarnya jumlah laki-laki hasil perekrutan pegawai selama ini adalah lebih banyak laki-laki disebabkan karena tempat tugas dari pegawai pajak adalah di seluruh Indonesia, sehingga setiap beberapa tahun akan menjalani perpindahan tempat kerja dan pegawai laki-laki lebih mudah untuk dipindahkan daripada pegawai perempuan.

b. Tingkat Pendidikan Terakhir

Aspek pendidikan sangat penting bagi seorang pegawai, dimana tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat utama untuk dapat diterima menjadi pegawai administrasi di semua jenjang organisasi termasuk di KPP Pratama Jember. Tingkat pendidikan pada masa sekarang ini menjadi salah satu persyaratan utama untuk dapat menduduki jabatan maupun untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan KPP Pratama Jember April 2015

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	SMU	17	25
2.	DI	8	12
3.	DIII	11	16
4.	S1	26	39
5.	S2	5	7
Jumlah		67	100

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan pada Tabel 5.2 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak adalah sarjana strata 1 (S-1), yakni sebanyak 26 orang atau sebesar 39%. Hal ini merupakan kebijakan yang diterapkan pada saat perekrutan yang didasari pemikiran pada kemampuan lembaga dalam masalah kesejahteraan. Walaupun demikian yang berlatar belakang pendidikan setingkat S-1, para pegawai tersebut terus ditingkatkan kemampuannya dengan mengikutsertakan berbagai pelatihan dan memberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan lebih tinggi yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya masing-masing.

Selain adanya pegawai dengan pendidikan setingkat S-2 sebanyak 5 orang atau 7%, KPP Pratama Jember juga tetap memperhatikan pegawai yang menduduki pada posisi pimpinan ataupun yang dikader/dipersiapkan untuk menduduki pada posisi pimpinan. Selain itu untuk level DIII sebanyak 11 orang atau 16 % dan level D I sebanyak 8 orang atau 12 % pada umumnya hasil rekrutmen dari Sekolah Tinggi Akuntansi Negara yang akan dikembangkan lagi

tingkat pendidikan pada saat bekerja di KPP Pratama Jember. Untuk level SMU sebanyak 17 orang atau 25 % pada umumnya hasil penerimaan Pegawai Negeri Sipil dari tenaga honorer yang tidak melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

c. Masa Kerja

Masa kerja merupakan masa pengabdian pegawai terhadap KPP Pratama dalam melayani masyarakat. Distribusi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut.

Tabel 5.3 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja KPP Pratama Jember April 2015

No	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	0-5 tahun	6	9
2	6-10 tahun	6	9
3	11-15 tahun	17	25
4	> 15 tahun	38	57
Jumlah		67	100

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan Tabel 5.3 di atas dapat diketahui bahwa pegawai sebagian besar memiliki masa kerja > 15 tahun sebanyak 38 orang (57%) berarti pegawai pada umumnya telah bekerja pada instansi dalam jangka waktu yang lama. Banyaknya pegawai yang bermasa kerja diatas 15 tahun karena di KPP Pratama Jember banyak terdapat pegawai level pelaksana yang sudah berusia diatas 40 tahun yang memang tidak melanjutkan ke jenjang sekolah yang lebih tinggi sehingga tidak menduduki jabatan. Sedangkan masa kerja 0-5 tahun sebanyak 6 orang (9%), masa kerja 11 - 15 tahun sebanyak 6 orang (9%) yang kedua level masa kerja tersebut dihuni oleh pegawai berusia 21-32 tahun dan 11-15 tahun yang level masa kerja tersebut dihuni oleh pegawai berusia 33-39 tahun sebanyak 17 orang (25%) dari jumlah keseluruhan responden.

### 5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian menjelaskan tentang data yang berkaitan

dengan masing-masing variabel. Deskripsi variabel terdapat penilaian responden yang digunakan untuk mempermudah menganalisis data secara kuantitatif serta mempermudah dalam penarikan kesimpulan dalam penelitian ini, maka berikut ini akan dipaparkan jawaban responden terhadap pertanyaan yang telah diajukan. Hasil deskripsi variabel penelitian dijelaskan sebagai berikut.

a. Budaya Organisasi

Pengukuran budaya organisasi dinilai dari sepuluh indikator yaitu inisiatif individual toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi. Data-data yang diperoleh dari responden berupa skor pertanyaan yang telah diajukan mengenai indikator budaya organisasi dapat dilihat pada lampiran 3. Hasil deskripsi budaya organisasi ditunjukkan pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4 menjelaskan tentang penilaian budaya organisasi yang dilihat dari sepuluh indikator. Penilaian terhadap indikator inisiatif individual yang terdiri dari inisiatif pekerjaan sebagian besar menjawab setuju yaitu 46,3% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 6% sedangkan penilaian terhadap karyawan membuat ide-ide baru sebagian besar menjawab setuju yaitu 46,3% dan paling sedikit menjawab setuju yaitu 3%.

Responden menilai terhadap indikator toleransi terhadap tindakan beresiko yang terdiri dari instansi mempertimbangkan saran-saran dan ide-ide yang baik dari karyawan sebagian besar menjawab sangat setuju yaitu 49,3% dan paling sedikit menjawab cukup setuju yaitu 9% sedangkan penilaian terhadap pihak pimpinan bersedia merealisasi ide-ide baru yang berisiko tinggi sebagian besar menjawab setuju yaitu 49,3% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 1,5%.

Penilaian terhadap indikator arah yang terdiri dari KPP Pratama Jember menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi pegawai dengan jelas sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 44,8% dan paling sedikit menjawab setuju yaitu 6% sedangkan penilaian terhadap pimpinan mengarahkan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 53,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju

yaitu 4,5%.

Tabel 5.4 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan Inisiatif individual	Penilaian (%)				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Saya memiliki inisiatif dalam setiap pekerjaan yang ditugaskan oleh KPP Pratama Jember	-	7,4	40,3	46,3	6
2	Saya bisa membuat ide-ide baru untuk inisiatif kemajuan pekerjaan	-	7,4	46,3	43,3	3
Toleransi terhadap tindakan beresiko						
3	Pihak KPP Pratama Jember selalu mempertimbangkan saran-saran dan ide-ide yang baik dari karyawan	-		9	41,7	49,3
4	Pihak pimpinan bersedia merealisasi ide-ide baru yang berisiko tinggi	-	6	43,2	49,3	1,5
Arah						
5	KPP Pratama Jember menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi pegawai dengan jelas	-	10,4	44,8	38,8	6
6	Pimpinan mengarahkan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas	-	6	53,7	35,8	4,5
Integrasi						
7	KPP Pratama Jember mendorong pegawai untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi	-	3	43,3	47,7	6
8	Saya bisa melakukan pekerjaan dengan sistem yang terjalin sesuai pantauan	-	7,5	41,8	46,2	4,5
Dukungan dari manajemen						
9	Kepala kantor KPP Pratama Jember memberi dukungan terhadap bawahan atau pegawai	-	10,5	52,2	35,8	1,5
10	Suasana kerja di kantor ini sangat mendukung pegawai dalam melaksanakan tugasnya	-	9	47,8	38,8	4,4
Kontrol						
11	KPP Pratama Jember memiliki peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai	-	7,5	53,7	32,8	6
12	Di kantor ini standar kerja sudah ditetapkan dengan jelas dan masuk akal, sehingga dapat dipahami oleh para pegawai	-	13,4	56,7	28,4	1,5
14	Adanya perhatian dari pihak pimpinan-pimpinan di kantor ini terhadap para karyawannya membuat pegawai merasa berarti dan berguna bagi kantor	-	1,5	56,7	38,8	3

Lanjutan Tabel 5.4						
No	Pernyataan	Penilaian (%)				
		STS	TS	CS	S	SS
Identitas						
13	Saya bisa mengidentifikasi diri secara keseluruhan KPP Pratama Jember ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional	-		9	58,2	32,8
Sistem Imbalan						
15	Saya diberi imbalan yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan	-	14,9	40,3	40,3	4,5
16	Jika saya berprestasi akan diberikan penghargaan oleh kantor	-	9	44,8	38,8	7,5
Toleransi Terhadap Konflik						
17	Setiap permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan dengan baik antara KPP Pratama Jember dengan pegawai	-	6	44,8	46,3	3
18	Pihak pimpinan dalam kantor ini sudah biasa untuk menghargai adanya perbedaan yang dimiliki oleh pegawai	-	1,5	52,2	44,8	1,5
Pola-pola komunikasi						
19	Pihak KPP Pratama selalu bisa menjalin komunikasi dengan pegawai dengan dibatasi oleh hirarki kewenangan formal	-	1,5	46,3	43,3	9
20	Komunikasi yang berjalan dua arah selalu sesuai prosedur yang ada	-	10,4	50,7	29,9	9

Sumber: Lampiran 3

Jawaban responden terhadap indikator Integrasi yang terdiri dari KPP Pratama Jember mendorong pegawai untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi sebagian besar menjawab setuju yaitu 47,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 6% sedangkan penilaian terhadap karyawan melakukan pekerjaan dengan sistem yang terjalin sesuai pantauan sebagian besar menjawab setuju yaitu 46,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 4,5%.

Penilaian terhadap indikator dukungan dari manajemen yang terdiri dari KPP Pratama Jember memberi dukungan terhadap bawahan atau pegawai sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 52,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 1,5% sedangkan penilaian terhadap karyawan suasana kerja di kantor ini sangat mendukung pegawai dalam melaksanakan tugasnya sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 47,8% dan paling sedikit menjawab sangat

setuju yaitu 4.4%.

Hasil jawaban responden terhadap indikator kontrol yang terdiri dari KPP Pratama Jember memiliki peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai sebagian besar menjawab setuju yaitu 53,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 6 % sedangkan penilaian terhadap standar kerja sudah ditetapkan dengan jelas dan masuk akal, sehingga dapat dipahami oleh para pegawai sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 56,7% dan paling sedikit menjawab tidak setuju yaitu 1,5%.

Penilaian terhadap indikator identitas yang terdiri dari karyawan mengidentifikasi diri secara keseluruhan KPP Pratama Jember ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional sebagian besar menjawab setuju yaitu 58,2% dan paling sedikit menjawab cukup setuju yaitu 9% sedangkan penilaian terhadap adanya perhatian dari pihak pimpinan-pimpinan di kantor sebagian besar menjawab setuju yaitu 56,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 3%.

Penilaian terhadap indikator sistem imbalan yang terdiri dari imbalan yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan sebagian besar menjawab setuju yaitu 40,3% dan paling sedikit menjawab tidak setuju yaitu 4,5% sedangkan penilaian terhadap karyawan berprestasi akan diberikan penghargaan oleh kantor sebagian besar menjawab setuju yaitu 44,8% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 3%.

Responden menilai terhadap indikator toleransi terhadap konflik yang terdiri dari permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan dengan baik antara KPP Pratama Jember dengan pegawai sebagian besar menjawab setuju yaitu 46,3% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 3% sedangkan penilaian terhadap Pihak pimpinan dalam kantor ini sudah biasa untuk menghargai adanya perbedaan yang dimiliki oleh pegawai sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 52,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 1,5%.

Penilaian terhadap indikator pola-pola komunikasi yang terdiri dari KPP Pratama selalu bisa menjalin komunikasi dengan pegawai dengan dibatasi oleh hirarki kewenangan formal sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 46,3%

dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 9% sedangkan penilaian terhadap komunikasi yang berjalan dua arah selalu sesuai prosedur yang ada sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 50,7 % dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 9%.

Berdasarkan jawaban responden tentang seluruh indikator budaya menunjukkan sebagian besar responden yang menjawab setuju. Adanya jawaban setuju tersebut menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi cenderung baik dikarenakan adanya budaya organisasi di KPP Pratama Jember dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Hasil jawaban responden yang menyatakan setuju menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi telah sesuai pelaksanaannya. Hal itu dikarenakan karyawan mengikuti SOP dalam melaksanakan pekerjaan dan senantiasa mengikuti peraturan yang ada, ada penghargaan, pimpinan memberikan arahan yang sesuai dengan sehingga tercipta integritas yang baik. Adanya jawaban tidak setuju yang diberikan pegawai dikarenakan adanya sistem kerja yang otodidial, yang kadang memberikan kesulitan bagi karyawan dalam menerapkan budaya-budaya yang ada. Berdasarkan hasil analisis distribusi jawaban responden berkaitan dengan budaya organisasi tersebut maka dapat dilihat bahwa budaya organisasi dapat sebagai nilai-nilai yang telah disepakati bersama sebagai jiwa yang tercermin dalam perilaku pegawai untuk melayani masyarakat.

b. Kepemimpinan Transformasional

Penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan hasil seperti Tabel 5.5.

Tabel 5.5 menjelaskan penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional. Penilaian terhadap indikator pengaruh idealis (karisma) yang terdiri dari pimpinan menghargai dan memperhatikan para karyawan sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 53,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 6% sedangkan penilaian terhadap pimpinan membuat bawahannya merasa bangga dengan dia sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 56,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 1,5%.



Tabel 5.5. Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Penilaian (%)				
		STS	TS	CS	S	SS
Pengaruh Idealis (Karisma)						
1	Pimpinan menghargai dan memperhatikan para karyawan	-	7,5	53,6	32,8	6
2	Pimpinan membuat bawahannya merasa bangga dengan dia	-	13,4	56,7	28,4	1,5
Inspirasi /Motivasi						
3	Pimpinan sering memberikan saran-saran ketika karyawan membutuhkannya	-	-	9	58,2	32,8
4	Pimpinan memberi dorongan bagi karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik	-	1,5	56,7	38,8	3
Stimulasi intelektual						
5	Pemimpin mengajarkan solusi yang kreatif dalam menyelesaikan suatu masalah pekerjaan	-	14,9	40,3	40,3	4,5
6	Pemimpin mendorong untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah	-	10,4	41,8	40,3	7,5
Pertimbangan Individual						
7	Pemimpin mendengarkan dan memperhatikan masukan dari bawahan	-	7,5	44,8	38,8	9
8	Pemimpin memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya	-	4,5	52,2	38,8	4,5

Sumber: Lampiran 3

Penilaian terhadap indikator inspirasi /motivasi yang terdiri dari Pimpinan sering memberikan saran-saran ketika karyawan membutuhkannya sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 58,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 9% sedangkan penilaian terhadap Pimpinan memberi dorongan bagi karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 56,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 3%.

Penilaian terhadap indikator stimulasi intelektual yang terdiri dari Pemimpin mengajarkan solusi yang kreatif dalam menyelesaikan suatu masalah pekerjaan sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 4,3% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 4,5% sedangkan penilaian terhadap Pemimpin mendorong untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 41,8% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 7,5%.

Penilaian terhadap indikator pertimbangan Individual yang terdiri dari Pemimpin mendengarkan dan memperhatikan masukan dari bawahan sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 44,8% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 9% sedangkan penilaian terhadap Pemimpin memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 52,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 4,5%.

Berdasarkan jawaban responden tentang seluruh indikator kepemimpinan transformasional menunjukkan sebagian besar banyak yang menjawab setuju. Adanya jawaban setuju tersebut menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional cenderung baik dikarenakan adanya penerapan kepemimpinan transformasional di KPP Pratama Jember dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Berdasarkan keseluruhan responden menyatakan persepsi yang baik dilihat dari sebagian besar jawaban yang menjawab setuju. Adanya jawaban yang tidak setuju menunjukkan bahwa sebagian pegawai ada yang melihat tugas dan wewenang saja tetapi tidak dari figur pimpinan sehingga responden memiliki persepsi yang tidak setuju.

c. Politik Organisasional

Penilaian responden terhadap variabel politik organisasional menunjukkan hasil seperti Tabel 5.6.

Tabel 5.6 menjelaskan penilaian responden terhadap variabel politik organisasional. Penilaian terhadap indikator pengembangan diri yang terdiri dari karyawan bisa mengembangkan diri dengan cara yang beragam sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 55,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 17,9% sedangkan penilaian terhadap gaji yang diterima tidak sesuai dengan promosi yang diberikan kepada karyawan sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 52,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 6%.

Tabel 5.6 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Politik Organisasional

No	Pernyataan	Kategori Penilaian (%)				
		STS	TS	CS	S	SS
Pengembangan diri						
1	Saya bisa mengembangkan diri dengan cara yang beragam	-	-	17,9	55,2	26,9
2	Gaji yang diterima tidak sesuai dengan promosi yang diberikan kepada karyawan	-	-	52,2	41,8	6
Keuntungan kebijakan gaji dan promosi						
3	Promosi yang saya terima tidak pernah konsisten dengan kebijakan promosi yang seharusnya diterapkan	-	-	28,4	64,2	7,5
4	Promosi ditentukan oleh kepentingan politik	-	-	26,9	56,7	16,4
Investasi Organisasi						
5	KPP Pratama Jember kurang mengutamakan orang-orang yang berkontribusi bagi kantor	-	-	29,9	59,7	10,4
6	Saya tidak menerima promosi yang konsisten dengan kebijakan telah diambil kantor	-	-	31,3	61,2	7,5
Sistem Evaluasi Kinerja						
7	Saya tidak bisa mengatakan kebenaran meskipun orang lain ingin mendengar yang sebenarnya	-	-	28,4	62,7	9
8	Tidak peraturan dan kebijakan yang spesifik tentang gaji dan promosi dalam suatu sistem tetapi dalam penerapannya selalu berbeda	-	-	59,7	38,8	1,5

Sumber: Lampiran 3

Penilaian terhadap indikator keuntungan kebijakan gaji dan promosi yang terdiri dari promosi yang karyawan terima tidak pernah konsisten dengan kebijakan promosi yang seharusnya diterapkan sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 64,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 7,5% sedangkan penilaian terhadap promosi disini tidak jelas karena ditentukan oleh kepentingan politik sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 56,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 16,4%.

Penilaian terhadap indikator investasi organisasi yang terdiri dari KPP Pratama Jember kurang mengutamakan orang-orang yang berkontribusi bagi kantor sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 59,7% dan paling sedikit

menjawab sangat setuju yaitu 10,4% sedangkan penilaian terhadap saya tidak menerima promosi yang konsisten dengan kebijakan telah diambil kantor sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 61,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 7,5%.

Penilaian terhadap indikator sistem evaluasi kinerja yang terdiri dari karyawan tidak bisa mengatakan kebenaran meskipun orang lain ingin mendengar yang sebenarnya sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 62,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 9% sedangkan penilaian terhadap Tidak ada peraturan dan kebijakan yang spesifik tentang gaji dan promosi dalam suatu sistem tetapi dalam penerapannya selalu berbeda sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 59,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 1,5%.

Berdasarkan keseluruhan responden terhadap politik organisasional dinyatakan dengan persepsi yang kurang baik dilihat dari sebagian besar jawaban yang menjawab setuju. Adanya jawaban setuju tersebut menunjukkan bahwa penerapan politik organisasional cenderung tinggi penerapannya dikarenakan adanya politik organisasional di KPP Pratama Jember dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Hasil jawaban responden yang menyatakan setuju menunjukkan bahwa penerapan politik organisasional tinggi pelaksanaannya sehingga banyak yang mengalami tekanan akibat penerapn politik organisasi.

#### d. Kepribadian

Penilaian kepribadian diukur dengan lima indikator yaitu *extraversion*, *agreeable*, *conscientiousness*, *neurotic*, *openness to experience*. Data-data yang diperoleh dari responden berupa skor pertanyaan yang telah diajukan mengenai indikator kepribadian dapat dilihat pada lampiran 3. Tabel 5.7 akan disajikan hasil jawaban pegawai menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang variabel kepribadian ditunjukkan pada Tabel 5.7 pada halaman 75.

Tabel 5.7 menjelaskan penilaian responden terhadap variabel kepribadian.

Penilaian terhadap indikator *Ekstraversion* yang terdiri dari saya mudah bergaul dengan siapa saja bahkan dengan teman baru sekalipun sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 46,3% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 9% sedangkan penilaian terhadap saya lebih senang berkumpul dengan teman-teman saya sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 47,8% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 10,4%.

Penilaian terhadap indikator *Agreeable* yang terdiri dari saya memiliki toleransi tinggi terhadap orang lain sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 61,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 10,4% sedangkan penilaian terhadap saya selalu menyapa orang lain dimanapun berada sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 68,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 4,5 %.

Tabel 5.7 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Kepribadian

No	Pernyataan	Kategori Penilaian (%)				
		STS	TS	CS	S	SS
<i>(Ekstraversion)</i>						
1	Saya mudah bergaul dengan siapa saja bahkan dengan teman baru sekalipun	-	9	31,3	46,3	13,4
2	Saya lebih senang berkumpul dengan teman-teman saya	-	10,4	26,9	47,8	14,9
<i>(Agreeable)</i>						
3	Saya memiliki toleransi tinggi terhadap orang lain	-	-	10,4	61,2	28,4
4	Saya selalu menyapa orang lain dimanapun berada	-	-	4,5	68,7	26,9
<i>(Conscientiousness)</i>						
5	Saya selalu disiplin dalam hal apapun	-	1,5	20,9	62,7	14,9
6	Saya mengorganisir setiap pekerjaan yang akan dilakukan di kantor	-	3	28,4	46,3	22,4
<i>(Neurotic)</i>						
7	Saya tidak mudah depresi jika mendapatkan masalah	-	-	14,9	56,7	28,4
8	Saya tidak malu untuk tampil di manapun berada	-	-	3	44,8	52,2
<i>(Openness to experience)</i>						
9	Saya selalu berpikiran terbuka pada ide-ide atau pemikiran-pemikiran baru	-	-	-	56,7	43,3
10	Saya selalu ingin tahu tentang hal-hal yang baru	-	-	10,4	68,7	20,9

Sumber: Lampiran 3

Penilaian terhadap indikator *Conscientiousness* yang terdiri dari Saya selalu disiplin dalam hal apapun sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 62,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 1,5% sedangkan penilaian terhadap saya mengorganisir setiap pekerjaan yang akan dilakukan di kantor sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 46,3% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 3%.

Penilaian terhadap indikator *Neurotic* yang terdiri dari Saya tidak mudah depresi jika mendapatkan masalah sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 56,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 14,9% sedangkan penilaian terhadap saya tidak malu untuk tampil di manapun berada sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 52,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 3%.

Penilaian terhadap indikator *Openness to experience* yang terdiri dari saya selalu berpikiran terbuka pada ide-ide atau pemikiran-pemikiran baru sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 56,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 43,3% sedangkan penilaian terhadap Saya selalu ingin tahu tentang hal-hal yang baru sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 68,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 10,4%.

Berdasarkan keseluruhan responden menyatakan persepsi yang baik dilihat dari sebagian besar jawaban yang menjawab setuju. Adanya jawaban setuju tersebut menunjukkan bahwa penerapan kepribadian cenderung tinggi penerapannya dikarenakan adanya kepribadian pegawai dengan Big Five Personality di KPP Pratama Jember dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Hasil jawaban responden yang menyatakan setuju menunjukkan bahwa penerapan kepribadian yang baik mendukung aktivitas pekerjaan pegawai KPP Pratama Jember.

#### e. *Job Distress*

Data-data yang diperoleh dari responden berupa skor pertanyaan yang telah diajukan mengenai indikator *job distress* dapat dilihat pada lampiran 3. Di bawah

ini akan disajikan hasil jawaban pegawai menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang variabel kepribadian ditunjukkan pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel *Job Distress*

No	Pernyataan	Kategori Penilaian (%)				
		STS	TS	CS	S	SS
Bekerja di bawah tekanan tinggi						
1	Saya bekerja dibawah tekanan yang tinggi dari atasan	-	-	23,9	68,6	7,5
2	Saya selalu gelisah dalam bekerja karena ditekan segala pihak	-	-	17,9	61,2	20,9
Banyaknya tugas						
3	Saya merasa <i>overload</i> sehingga tidak sesuai dengan kemampuan dan alokasi waktu	-	-	28,4	65,7	6
4	Tugas yang diberikan kepada saya tidak sesuai dengan <i>job description</i> yang telah ada oleh KPP Pratama Jember	-	-	14,9	53,7	31,3
Tidak ada dukungan dari sesama rekan kerja						
5	Saya merasa tidak nyaman bekerja karena tidak mendapat dukungan dari rekan kerja atau atasan	-	-	23,9	58,2	17,9
6	Saya selalu kerja sendiri tanpa kerjasama dari rekan kerja lain atau departemen lain	-	-	22,4	62,7	14,9
Sering terjadi konflik						
7	Saya merasa terganggu karena adanya konflik yang terjadi di tempat kerja	-	-	38,8	58,2	3,0
8	Saya bosan terdapat perselisihan antar rekan kerja dalam melaksanakan tugas	-	-	25,4	55,2	19,4

Sumber: Lampiran 3

Tabel 5.8 menjelaskan penilaian responden terhadap variabel *job distress*. Penilaian terhadap indikator bekerja di bawah tekanan tinggi yang terdiri dari Saya bekerja dibawah tekanan yang tinggi dari atasan sebagian besar menjawab setuju yaitu 68,6% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 7,5% sedangkan penilaian terhadap saya selalu gelisah dalam bekerja karena ditekan segala pihak sebagian besar menjawab setuju yaitu 61,2% dan paling sedikit

menjawab cukup setuju yaitu 23,9%.

Penilaian terhadap indikator banyaknya tugas yang terdiri dari saya merasa *overload* sehingga tidak sesuai dengan kemampuan dan alokasi waktu sebagian besar menjawab setuju yaitu 65,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 6% sedangkan penilaian terhadap tugas yang diberikan kepada saya tidak sesuai dengan *job description* yang telah ada oleh KPP Pratama Jember sebagian besar menjawab cukup setuju yaitu 53,7% dan paling sedikit menjawab cukup setuju yaitu 14,9%.

Penilaian terhadap indikator tidak ada dukungan dari sesama rekan kerja yang terdiri dari saya merasa tidak nyaman bekerja karena tidak mendapat dukungan dari rekan kerja atau atasan sebagian besar menjawab setuju yaitu 58,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 17,9% sedangkan penilaian terhadap saya selalu kerja sendiri tanpa kerjasama dari rekan kerja lain atau departemen lain sebagian besar menjawab setuju yaitu 62,7% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 14,9%.

Penilaian terhadap indikator terganggu karena adanya konflik sebagian besar menjawab setuju yaitu 58,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 3% sedangkan penilaian terhadap saya bosan terdapat perselisihan antar rekan kerja dalam melaksanakan tugas sebagian besar menjawab setuju yaitu 55,2% dan paling sedikit menjawab sangat setuju yaitu 19,4%.

Berdasarkan keseluruhan responden menyatakan persepsi yang baik dilihat dari sebagian besar jawaban yang menjawab setuju terhadap statement yang bersifat negatif. Adanya jawaban setuju tersebut menunjukkan bahwa *job distress* di KPP Pratama Jember tergolong tinggi dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Hasil jawaban responden yang menyatakan setuju menunjukkan bahwa sebagian pegawai KPP Pratama merasakan adanya *stress* akibat adanya sistem, target dan risiko pekerjaan yang ada di aktivitas penyelesaian tugas pegawai KPP Pratama Jember



#### 5.1.4 Uji Instrumen Data

##### a. Uji Validitas

Sebuah *instrument* dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang akan diteliti secara tepat. Kriteria validitas dalam penelitian ini dengan analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) yaitu dikatakan valid jika nilai KMO > 0,5 dan *Barlett's Test* dengan signifikansi < 0,05. Hasil uji validitas dijelaskan Tabel 5.9.

Tabel 5.9 Hasil Uji Validitas Data

No	Variabel	Nilai KMO	<i>Barlett's Test</i>	Keterangan
1	Budaya Organisasi	0,865	0,000	Valid
2	Kepemimpinan Transformasional	0,902	0,000	Valid
3	Politik Organisasional	0,818	0,000	Valid
4	Kepribadian	0,761	0,000	Valid
5	<i>Job distress</i>	0,737	0,000	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan nilai KMO menyatakan nilai KMO > 0,5 dan *Barlett's Test* < 0,05. Dengan demikian setiap item pertanyaan dalam kuesioner memiliki konsistensi internal dan dinyatakan valid.

##### b. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan cara mencari angka reliabilitas dari butir-butir pernyataan dalam kuisisioner dengan menggunakan rumus *standardized item alpha*. Setelah diperoleh nilai  $\alpha$ , selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas sebesar 0,60 sehingga dapat dikatakan reliabel jika nilai  $\alpha$  lebih besar dari angka kritis reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan Tabel 5.10.

Berdasarkan Tabel 5.10 terlihat bahwa semua nilai  $\alpha$  lebih besar dari nilai angka kritis reliabilitas sebesar 0,60, sehingga semua butir pertanyaan dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 5.10 Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Nilai $\alpha$	Reliabilitas	Keterangan
1	Budaya Organisasi	0,914	0,60	Reliabel
2	Kepemimpinan Transformasional	0,870	0,60	Reliabel
3	Politik Organisasional	0,849	0,60	Reliabel
4	Kepribadian	0,831	0,60	Reliabel
5	<i>Job distress</i>	0,731	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran 5

### 5.1.5 Analisis Data

#### a. Hasil Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji dengan *Kolmogorov-Smirnov*. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data variabel operasional dalam model empiris yang diuji berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Ketentuan pengujian *Kolmogorov-Smirnov* adalah apabila tingkat signifikansi (*Asym 2-tailed*) variabel penelitian lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal. Sebaliknya, apabila tingkat signifikansi (*Asym 2-tailed*) kurang dari 0,05, maka data berdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas data ditunjukkan Tabel 5.11.

Tabel 5.11 Uji Normalitas Data dengan *Kolmogorov-Smirnov*

Variabel	K-S Z*	Signifikansi	Keterangan
Budaya Organisasi	1,135	0,152	Distribusi Normal
Kepemimpinan Transformasional	1,217	0,111	Distribusi Normal
Politik Organisasional	1,115	0,166	Distribusi Normal
Kepribadian	1,247	0,089	Distribusi Normal
<i>Job distress</i>	0,775	0,619	Distribusi Normal

Sumber : Lampiran 6

Keterangan :

\* K-S Z : *Kolmogorov-Smirnov test*

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa variabel penelitian berdistribusi normal. Tampak hasil dari perhitungan *Kolmogorov Smirnov Test* sudah menunjukkan

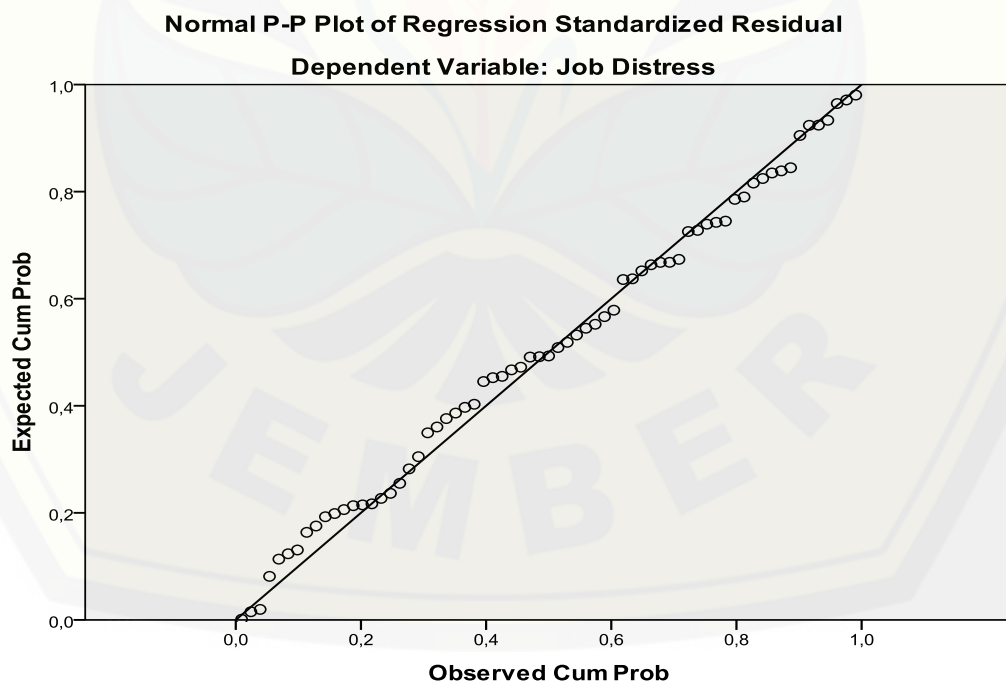
distribusi yang normal pada semua variabel (nilai signifikansi  $> 0,05$ ).

b. Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain: adanya kenormalan, tidak ada multikolinieritas, adanya homoskedastisitas dan tidak ada autokorelasi. Pengujian asumsi klasik dilakukan pada model *Moderated Regression Analysis* yang dijelaskan sebagai berikut:

1) Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Salah satu cara untuk melihat normalitas residual adalah melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Hasil uji normalitas residual dijelaskan dengan Gambar 5.2 berikut.



Gambar 5.2 Grafik Normal Plot

Sumber: Lampiran 7

Gambar 5.2 menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga model regresi memenuhi asumsi kenormalan.

## 2) Uji Multikolinearitas

Salah satu asumsi yang mendasari model regresi linier adalah tidak adanya suatu hubungan linier yang sempurna antara beberapa atau semua variabel independen. Ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Santoso (2000 :234) menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas terjadi antar variabel independen apabila VIF lebih dari 5. Berikut ini disajikan hasil uji multikolinearitas untuk persamaan regresi.

Tabel 5.12 Uji Multikolinearitas terhadap Model regresi

Variabel	VIF	Keterangan
Budaya Organisasi	2,853	Tidak terjadi multikolinearitas
Kepemimpinan Transformasional	2,999	Tidak terjadi multikolinearitas
Politik Organisasional	1,888	Tidak terjadi multikolinearitas
Kepribadian	1,967	
<i>Job distress</i> melalui kepribadian ( <i>moderating</i> )	1,239	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Lampiran 7

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen karena menunjukkan nilai VIF kurang dari 5.

## 3) Uji Heteroskedastisitas

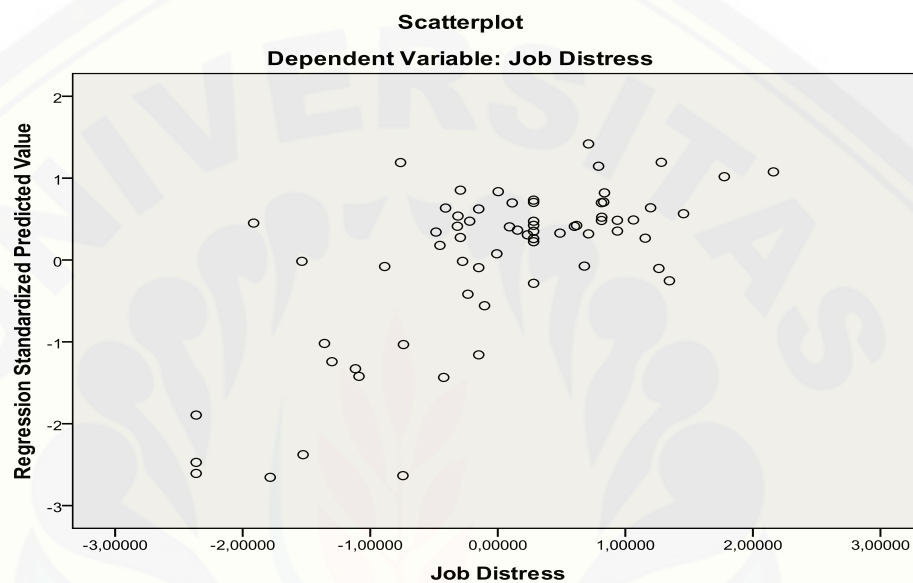
Pengujian dilakukan dengan uji grafik *Scatter Plot* dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Berarti variabel dalam penelitian ini tidak heteroskedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan :

- Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (*point*) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas.

b) Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Kesimpulannya karena pada grafik *Scatter Plot* tidak terdapat pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka dalam model regresi ini tidak terjadi heterokedastisitas. Grafik *Scatter Plot* ditunjukkan pada Gambar 5.3 di bawah ini.



Gambar 5.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 7

#### 5.1.6 Analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Setelah melalui tahap analisis statistik deskriptif guna memperoleh gambaran nyata tentang variabel yang diteliti, selanjutnya data yang telah dikumpulkan dianalisis lebih lanjut dalam tahapan analisis statistik inferensial. Adapun alat statistik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan variabel moderat.

Analisis regresi berganda berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel dependen pada satu atau lebih variabel independen dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis *Moderated Regression Analysis* antara variabel independen yaitu politik organisasi serta variabel dependen

*Job distress* ditunjukkan pada Tabel 5.13.

Tabel 5.13 Hasil Analisis *Moderated Regression Analysis*

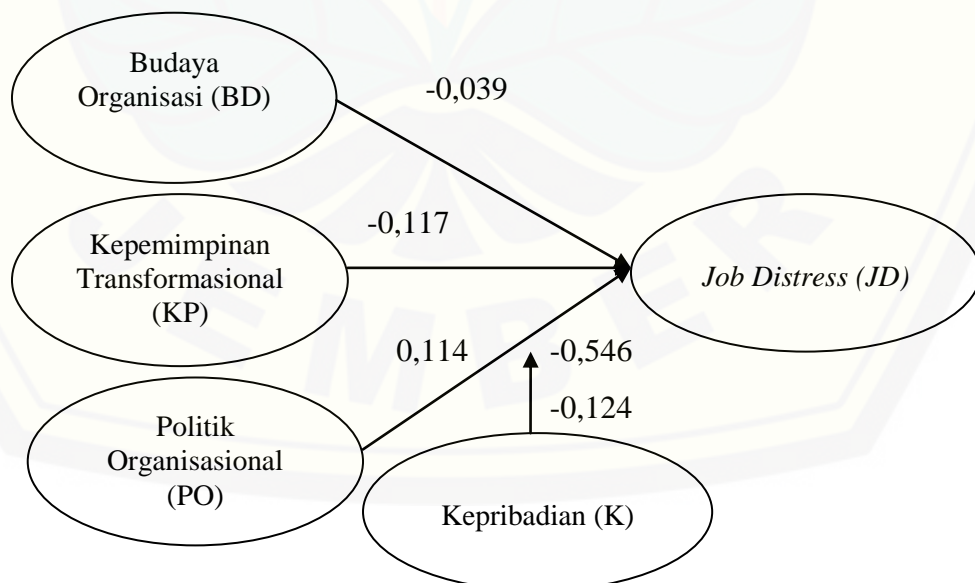
Variabel Independen	<i>Unstandardized Coefficients (B)</i>	$t_{hitung}$	Sig.	Keterangan
Konstanta	0,080	0,775	0,441	-
Budaya Organisasi	-0,039	-4,145	0,009	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional	-0,117	-3,427	0,027	Signifikan
Politik Organisasional (PO)	0,114	3,909	0,037	Signifikan
Kepribadian	-0,546	-4,279	0,000	
PO melalui kepribadian (Moderat)	-0,124	-2,592	0,012	Signifikan
R	= 0,803	DW		1,896
R Square	= 0,644	F hitung		11,948
Adjusted R quare	= 0,633	Sig. F		0,000

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan koefisien regresi pada Tabel 5.13 maka persamaan regresi yang dapat dibentuk adalah:

$$Y = 0,080 - 0,039BD - 0,117KP + 0,114PO - 0,546K - 0,124Moderat$$

Sedangkan model analisis penelitian dijelaskan pada Gambar 5.4 berikut.



Gambar 5.4 Model Analisis

## a. Uji F

Untuk mengetahui budaya organisasi, gaya kepemimpinan, politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* secara bersama-sama digunakan uji F (F test). Hasil uji F dijelaskan pada tabel 4.9.

Tabel 5.14 Hasil Uji F Untuk Pengujian Koefisien Regresi Linear Berganda Secara Bersama-sama

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,655	5	6,531	11,948	0,000 <sup>a</sup>
	Residual	33,345	61	0,547		
	Total	66,000	66			

## b. Uji t

Setelah dilakukan uji asumsi klasik, langkah selanjutnya adalah melakukan uji t untuk menginterpretasikan hasil analisis regresi berganda. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara signifikan secara parsial. Hasil Uji t disajikan dalam Tabel 5.14.

Tabel 5.15 Hasil Uji t

Variabel Independen	$t_{hitung}$	Sig.	Keterangan
Konstanta	0,775	0,441	-
Budaya Organisasi	-4,145	0,009	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional	-3,427	0,027	Signifikan
Politik Organisasional	3,909	0,037	Signifikan
Kepribadian	-4,279	0,000	Signifikan
PO melalui kepribadian (Moderat)	-2,592	0,012	Signifikan

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress*. Hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas t hitung  $< 0,05$  (0,000) sehingga hipotesis pertama yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *job distress* pegawai KPP Pratama Jember, terbukti kebenarannya. Hipotesis kedua yang

menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *job distress* pegawai KPP Pratama Jember, terbukti kebenarannya. Hipotesis ketiga yang menyatakan politik organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job distress* pegawai KPP Pratama Jember, terbukti kebenarannya. Hipotesis keempat yang menyatakan kepribadian berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *job distress* pegawai KPP Pratama Jember juga terbukti kebenarannya. Hipotesis kelima kepribadian memoderasi hubungan politik organisasional yang berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *job distress* pegawai KPP Pratama Jember juga terbukti kebenarannya.

## 5.2 Pembahasan

Berdasarkan macam uji statistik yang dilakukan, maka dapat disajikan dalam beberapa analisis dan pembahasan.

### 5.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Job distress* Pegawai

Hasil analisis MRA menunjukkan *Unstandardized Coefficients* (B) nilainya -0,039 dengan nilai signifikansi t hitung 0,009 yang kurang dari 0,05 maka budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress*. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian pertama yang dirumuskan dalam penelitian ini terbukti. Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan semakin baik akan menurunkan *job distress* karyawan. Hasil ini diperkuat oleh jawaban responden tentang budaya organisasi yang cenderung baik menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Jember mampu menurunkan *job distress* jika budaya organisasi yang diterapkan optimal.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Erkutlu *et.al* (2011) dengan variabel eksogen budaya organisasi dan endogen *job distress* karyawan, dan populasi karyawan perusahaan industri Istanbul Turki sebanyak 121 karyawan, yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan.

Budaya organisasi di KPP Pratama Jember sudah terbentuk cukup baik, hal ini diperkuat dengan beberapa budaya yang terbentuk seperti sebagian besar



pegawai membuat ide baru sehingga pekerjaan bisa lebih cepat selesai sebagai contoh dalam proses pencetakan surat himbauan oleh AR secara terprogram komputer sehingga lebih cepat, tetapi dari budaya tersebut ada sebagian kecil pegawai yang tidak bisa mengikuti budaya tersebut karena tidak bisa dalam penerapannya. Budaya selanjutnya yang sudah terbentuk adalah sebagian besar pegawai merasa telah menerima dukungan dari pimpinan dalam pelaksanaan kerja, tetapi dari budaya tersebut ada sebagian kecil pegawai yang merasa tidak mendapat dukungan dari pimpinan karena pekerjaannya jarang berhubungan langsung dengan pimpinan.

Di KPP Pratama Jember sebagian besar pegawai sudah merasa standar kerja sudah ditetapkan dengan jelas dan masuk akal sehingga dapat dipahami oleh para pegawai karena sudah ada *Standard Operating Procedure (SOP)* yang telah ditetapkan, tetapi ada sebagian kecil pegawai yang merasa belum jelas karena masih ada pekerjaan yang tidak ada SOP nya sehingga mereka perlu peraturan SOP diperbaiki lagi seperti saat ini terjadi adalah petugas sosialisasi *e-faktur* yang hanya ditugaskan kepada tiga orang saja, yang seharusnya seluruh AR harus bergantian untuk menjalankan sosialisasi tersebut. Sebagian besar pegawai KPP Pratama Jember merasa imbalan yang diberikan sesuai dengan apa yang telah dikerjakan tetapi ada sebagian kecil pegawai yang merasa bahwa untuk posisi yang sama dengan tugas dan tanggung jawab yang sama sebaiknya diberikan tunjangan yang sama bukan dengan sistem grading seperti sekarang. Setiap permasalahan yang terjadi KPP Pratama Jember dapat diselesaikan dengan baik antara KPP Pratama Jember dengan pegawai tetapi ada sebagian kecil pegawai yang merasa permasalahan yang dihadapi belum teratasi seperti masalah belum tersedianya tempat tinggal untuk semua pegawai pendatang dan tidak adanya biaya pengganti untuk sewa tempat tinggal.

Budaya organisasi yang kuat akan dapat mempengaruhi tingkat keeratan bagi para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada setiap pribadi pegawai. Jika budaya yang kuat dapat terkondisi dengan baik akan mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### 5.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Job distress* Pegawai

Hasil analisis MRA menunjukkan *Unstandardized Coefficients* (B) nilainya -0,117 dengan nilai signifikansi t hitung 0,027 yang kurang dari 0,05 maka kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress*. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian kedua yang dirumuskan dalam penelitian ini terbukti. Hal itu berarti semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan maka *job distress* semakin rendah. Kepemimpinan transformasional akan membuat karyawan memiliki kemudahan untuk melaksanakan segala pekerjaan sehingga akan menurunkan *job distress* karyawan. Hasil ini didukung dengan penilaian responden terhadap indikator kepemimpinan transformasional yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi yang baik tentang kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Gill et.al (2010) dengan variabel eksogen kepemimpinan transformasional dan variabel endogen *job distress* karyawan dan populasi karyawan perusahaan jasa di India sebanyak 115 orang yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan.

Kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan KPP Pratama Jember antara lain sebagian besar pegawai merasa pimpinan telah bangga dengan usaha yang telah dilakukan pegawai, tetapi ada sebagian kecil pegawai yang merasa pimpinan belum membuatnya bangga karena mereka merasa pimpinan jarang sekali berkunjung ke tempat kerja pegawai di level bawah walaupun hanya untuk menanyakan kabar dan memberikan semangat. Pimpinan di KPP Pratama Jember telah mengajarkan solusi yang kreatif dalam menyelesaikan suatu masalah pekerjaan sesuai seperti dalam penerimaan SPT Tahunan yang dilakukan dengan menjemput ke tempat pembayaran pensiunan di Bank BTPN, Bank Jatim dan Kantor Pos, tetapi ada sebagian kecil pegawai yang merasa bahwa pemimpin belum memberikan solusi kreatif misalkan dalam permasalahan bidang teknologi informasi yang tidak begitu dikuasai oleh pimpinan. Selain penerapan di atas, pimpinan juga telah mendengarkan dan memperhatikan masukan dari bawahan seperti adanya usulan kegiatan senam pada hari jumat yang sebelumnya

tidak ada menjadi diadakan, tetapi ada sebagian kecil pegawai yang merasa belum mesarakannya seperti adanya usulan untuk menambah shift jaga petugas *Help Desk* menjadi 3 shift tetapi usul tersebut tidak diterima oleh pimpinan.

Kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala kantor dapat menurunkan *job distress* karyawan jika dilakukan dengan benar. Karena kepemimpinan transformasional akan membuat bawahan memiliki pengayom dan panutan untuk ditiru, dipatuhi sebagai pimpinan sehingga orientasi bawahan dengan pimpinan cenderung berorientasi hubungan yang baik.

### 5.2.3. Pengaruh Politik Organisasional terhadap *Job distress* Pegawai

Berdasarkan nilai pengujian MRA menunjukkan *Unstandardized Coefficients* (B) nilainya 0,114 dengan nilai signifikansi t hitung 0,037 yang kurang dari 0,05 maka variabel politik organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job distress* pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ke tiga yang dirumuskan dalam penelitian ini terbukti. Berarti semakin tinggi politik organisasi maka akan semakin tinggi *job distress* kerja pegawai. Sebaliknya semakin rendah politik organisasional yang diterapkan maka akan semakin rendah *job distress* pegawai. Politik organisasional yang buruk membuat pegawai mengalami *job distress* semakin tinggi. Hal itu berarti politik organisasional berpengaruh positif terhadap *job distress* pegawai.

Hasil ini sesuai dengan pendapat (Ferris dan Kacmar dalam Marlina, 2003) dimana politik organisasional dapat mendorong terjadinya *job distress* karena politik akan menciptakan situasi yang tidak adil (*inequity*), ketidakjujuran (*unfairness*) dan suasana yang tidak harmonis antar anggota organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian penelitian Vigoda (2002) menemukan bahwa politik organisasional berhubungan positif dengan stres kerja dan perilaku agresif dan penelitian Cropanzano *et.al* (1997) yang menemukan bahwa *work stress* (*job tention, somatic tention, general fatigue* dan *burnout*) berhubungan negatif dengan dukungan organisasional, tetapi berhubungan positif dengan politik organisasional.

Politik organisasional yang terjadi di KPP Pratama Jember seperti

penghasilan yang diterima tidak sesuai dengan promosi yang diberikan kepada karyawan seperti contoh karyawan yang mendapat promosi menjadi *Account Representative (AR)* tunjangan nya tidak sama dengan AR sebelumnya, hal ini terjadi karena tunjangan kinerja AR terbagi dalam beberapa tingkatan, padahal tugas, fungsi dan tanggung jawab yang dihadapi adalah sama antara AR yang satu dengan AR yang lain. Politik organisasional juga dapat ditemui pada kegiatan promosi jabatan, dalam hal ini promosi masih merupakan usulan dari kepala kantor melalui surat rahasia sehingga pegawai yang merasa sudah bekerja maksimal tetapi tidak diusulkan dan yang mendapat promosi adalah teman yang kurang maksimal bekerja, tentu akan membuat pegawai yang sudah maksimal bekerja ini akan tertekan. Selain itu pegawai KPP Pratama Jember belum bisa mengatakan kebenaran meskipun orang lain ingin mendengar yang sebenarnya seperti contoh terjadi dalam penilaian tingkah laku sesama pegawai yang tidak dilaporkan seperti keadaan sebenarnya.

Politik organisasional akan mendorong terjadinya *job distress*, di mana hal ini berarti ketika seseorang bermain politik untuk memenuhi atau mencapai tujuannya, dengan tidak menghiraukan lingkungan sekitarnya maka perilakunya tersebut akan menimbulkan ketidakadilan. Ketidakadilan tersebut akan menjadikan para korban permainan politik menjadi mengalami tekanan dalam bekerja (*job distress*). Tekanan dalam pegawaiian yang berlebihan akan memberikan dampak buruk bagi para anggota organisasi yang mengalaminya yaitu berupa penurunan produktivitas yang diakibatkan oleh dismotivation (ketiadaan atau menurunnya motivasi). Kondisi stres muncul ketika ada ketidaksesuaian antara permintaan dari lingkungan dan kekuatan yang dimiliki oleh seseorang, sehingga ketika seorang karyawan diminta untuk melakukan sesuatu yang mereka tidak ingin lakukan, tidak mungkin mereka lakukan atau tidak bisa mereka lakukan maka mereka akan mengalami stres. Politik organisasional dapat terjadi di suatu organisasi karena adanya atmosfer lingkungan yang kurang sehat seperti adanya lingkungan yang bertentangan. Ini dapat terjadi pada saat meningkatnya konflik antar individu dan kelompok yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang bertentangan, perilaku karyawan

akan banyak dipengaruhi oleh lingkungan, dan memungkinkan melakukan tindakan ekstrim seperti perilaku agresif pada teman kerja secara verbal dan fisik.

#### 5.2.4 Pengaruh Kepribadian Terhadap *Job distress* Pegawai

Hasil analisis MRA menunjukkan *Unstandardized Coefficients* (B) nilainya -0,546 dengan nilai signifikansi t hitung ,000 yang kurang dari 0,05 maka kepribadian berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job distress* pegawai KPP Pratama Jember. Hal itu menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa semakin baik kepribadian pegawai maka akan semakin rendah *Job distress* pegawai diterima kebenarannya. Adanya pengaruh ini menyebabkan adanya pengaruh pribadi pegawai dalam berperilaku terhadap kesadaran dapat menurunkan *job distress* karena kepribadian yang kuat pada diri pegawai.

Kepribadian diperoleh hasil penilaian yang baik dari responden. Hal itu menunjukkan pegawai di lingkungan KPP Pratama Jember diberi keleluasaan untuk terbuka dan kreatif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai bekerja sudah tidak lagi diliputi rasa khawatir atau rasa tidak nyaman. Faktor-faktor apa yang nantinya menyebabkan ketidaknyamanan dan rasa khawatir yang timbul ini perlu mendapat perhatian pimpinan KPP Pratama Jember.

Hal ini sesuai dengan Robbin (2003) berpendapat bahwa serangkaian karakteristik, temperamen dan kecenderungan yang relatif stabil yang membentuk perilaku orang sehingga merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan sehingga karyawan tersebut akan menunjukkan kondisi baik atau kondisi stres. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian yang tinggi terutama pada *emotional stability*, maka diyakini bahwa beberapa orang yang memperlihatkan siapa mereka atau bagaimana mereka memperlihatkan kepribadian mereka akan lebih mungkin untuk karyawan mengalami *stress* atau tidak. Kepribadian (*personality*) adalah pola perilaku dan cara berpikir yang khas yang menentukan penyesuaian diri seseorang terhadap lingkungannya. Feist dan Feist (2006) mengemukakan bahwa kepribadian (*personality*) adalah suatu pola yang relatif permanen dari sifat, watak atau karakteristik yang memberikan

konsistensi pada perilaku seseorang. Jadi dari berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepribadian (*personality*) adalah organisasi dinamis dalam individu yang unik, relatif menetap dalam aspek internal dan eksternal pada karakter seseorang yang mempengaruhi tingkah laku dalam situasi yang berbeda.

Hasil penelitian konsisten dengan Saleh *et.al* (2010), menemukan bahwa kepribadian berpengaruh terhadap *Job distress*. Kepribadian menjadi prediktor *Job distress* tipe yang berbeda-beda. Pegawai yang memiliki kepribadian yang memiliki *ekstraversi* tinggi seperti mudah bergaul, asertif suka berteman dan suka bergembira cenderung memiliki tingkat kepedulian terhadap rekan kerja, atasan dan organisasi yang tinggi maka cenderung menunjukkan *Job distress* yang rendah pula.

Pegawai KPP Pratama Jember memiliki bervariasi kepribadian, sebagian besar bersifat terbuka dalam pergaulan maupun sebagian kecil yang bersifat tertutup, sebagian besar memiliki disiplin tinggi dalam bekerja tetapi ada juga yang kurang dalam kesadaran kedisiplinannya. Dalam kegiatan kebersamaan kantor, sebagian besar pegawai sangat semangat dalam kegiatan tersebut, ada juga yang biasa tetapi tetap mengikuti dan ada pula yang tidak mengikuti kegiatan tersebut.

#### 5.2.5 Pengaruh Politik Organisasional Terhadap *Job distress* Pegawai Melalui Kepribadian Sebagai Moderasi

Berdasarkan nilai pengujian MRA, *Unstandardized Coefficients* (B) nilainya -0,124 dengan nilai signifikansi t hitung ,012 yang kurang dari 0,05 maka kepribadian terbukti memoderasi pengaruh negatif dan signifikan politik organisasional terhadap *Job distress* pegawai. Hal itu menunjukkan bahwa kepribadian mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh politik organisasional terhadap *Job distress* pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ke lima yang dirumuskan dalam penelitian ini terbukti.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2003:66) berpendapat bahwa serangkaian karakteristik, temperamen dan kecenderungan yang relatif stabil yang

membentuk perilaku orang sehingga merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang pegawai sehingga pegawai tersebut akan menunjukkan kondisi baik atau kondisi *stress*. Hasil tersebut dikarenakan dalam penerapan politik organisasional di instansi perpajakan dapat dipengaruhi oleh kepribadian pegawai karena pegawai di suatu instansi yang sudah memahami benar bagaimana proses politik organisasional itu dapat meningkatkan atau justru menurunkan *stress* pegawai. Apabila pegawai memiliki kepribadian yang baik maka adanya pengaruh politik organisasional dapat diantisipasi pegawai agar tidak meningkatkan *job distress* pegawai.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Ford (2011) yang menunjukkan bahwa kepribadian pegawai yang diukur dengan *big five personality* mampu melemahkan atau meningkatkan kondisi *stress* pegawai akibat adanya penyebab stres seperti keadaan politik dalam organisasi.

Pegawai KPP Pratama Jember memiliki bervariasi kepribadian, sebagian ada yang memiliki kemantapan emosional yang bagus dan ada yang kurang dalam kemantapan emosional. Pegawai yang kemantapan emosional yang bagus lebih lebih tenang dalam menghadapi politik organisasional yang negatif dan pegawai yang kurang dalam kemantapan emosional akan lebih mudah tertekan dan gelisah dalam menghadapi politik organisasional yang negatif.

## BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan secara keseluruhan pada penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa:

- a. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja. Semakin baik budaya organisasi maka semakin rendah *job distress* yang dialami karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Erkutlu *et.al* (2011) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan. Dan hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Paramita dan Minarsih (2013) yang menunjukkan bahwa *Burnout*, budaya organisasi dan *human relation* secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan.
- b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin rendah *job distress* yang dialami karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Gill *et.al* (2010) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan.
- c. Politik organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja. Semakin tinggi politik organisasional maka semakin tinggi *job distress* yang dialami karyawan. Hasil ini sesuai dengan pendapat (Ferris dan Kacmar dalam Marlina, 2003) dimana politik organisasional dapat mendorong terjadinya *job distress* karena politik akan menciptakan situasi yang tidak adil (*inequity*), ketidakjujuran (*unfairness*) dan suasana yang tidak harmonis antar anggota organisasi.
- d. Kepribadian berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja. Semakin baik kepribadian pegawai maka semakin rendah *job distress* yang dialami karyawan. Hasil penelitian konsisten dengan Saleh *et.al* (2010), menemukan bahwa kepribadian berpengaruh terhadap *Job distress*.



Kepribadian menjadi prediktor *Job distress* tipe yang berbeda-beda. Pegawai yang memiliki kepribadian yang memiliki *ekstraversi* tinggi seperti mudah bergaul, asertif suka berteman dan suka bergembira cenderung memiliki tingkat kepedulian terhadap rekan kerja, atasan dan organisasi yang tinggi maka cenderung menunjukkan *Job distress* yang rendah pula.

- e. Politik organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *job distress* dengan kepribadian sebagai variabel moderasi. Hal itu menunjukkan bahwa kepribadian mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh politik organisasional terhadap *job distress*. Hasil ini sesuai dengan penelitian Ford (2011) yang menunjukkan bahwa kepribadian pegawai yang diukur dengan *big five personality* mampu melemahkan atau meningkatkan kondisi *stress* pegawai akibat adanya penyebab stres seperti keadaan politik dalam organisasi.

## 6.2 Saran-Saran

Saran yang dapat diberikan praktisi, akademisi, pengambilan kebijakan, pimpinan KPP Pratama Jember dan praktisi akademisi, yaitu:

1. Melakukan perubahan dengan cara mengoptimalkan pelaksanaan politik organisasi yang sehat misalkan dalam promosi menggunakan cara-cara yang sehat dalam sistem pengangkatan dan promosi pegawai yang berdampak meningkatkan kinerja pegawai dan tidak meningkatkan *stress* pegawai. Pelaksanaannya diharapkan dilakukan secara tepat dan periodik. Contoh pelaksanaannya adalah terkait dengan promosi jabatan yang sebaiknya dilakukan dengan seleksi terbuka untuk semua posisi dari level *Account Representative* (AR), Pejabat Fungsional Pemeriksa, Pejabat Eselon IV, dan Pejabat Eselon III.
2. Penelitian selanjutnya dapat mengukur variabel dengan persepsi yang lain, terutama persepsi atasan (*supervisor* atau *manager*), dengan tujuan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan stres karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.

3. Pihak KPP Pratama Jember dapat lebih mensosialisasikan politik organisasional dengan berbagai alternatif strategi yang dapat ditempuh. Caranya antara lain dengan:
  - a. Membangun *awareness*, dengan membuat karyawan mengetahui adanya politik organisasi melalui publikasi atau promosi.
  - b. Membangun pemahaman atau *knowledge*, dengan membuat karyawan memahami esensi (arti, nilai-nilai utama dan perilaku) politik organisasi melalui sosialisasi dan edukasi.
  - c. Membentuk perilaku atau *habit*, dengan membuat karyawan menjalankan dan berperilaku sesuai nilai-nilai politik organisasi melalui strategi internalisasi.
4. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel-variabel lain, sebagai variabel yang berpengaruh terhadap *job distress*, misalnya penghargaan, *punishment*, kompensasi dan lain-lain.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Andrews L dan Kacmar, K. 2001. The Relationship of Organizational Politic and Support to work Behaviors, Attitudes and Stress, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, p. 159 –180
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Atkinson, R.L. dan Hilgard, E.R. 1993. *Pengantar Psikologi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Baron, R.M. dan Kenny, D.A.1986.*The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Phychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Consideration. Journal of Personality and Social Phychology*, 51: p. 1173-1182.
- Barrick, M.R. and Ryan,, M. K. 2003.*The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis. Personnal Psychology*, 44. p.1-26.
- Bass BM. 1995. *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper Broter
- Biswas, Soumendu and Arub, Varma, 2007. *Psychology Climate and Individual Performance in India: Test of Mediated Model. Employee Relation . Vol. 29, No.6, p.664-676.*
- Caldwell, D.F. and Burger, J.M. 1998. *Personnality Characteristic of Job Applicant and Succes in Sceening Interview. Personnel Psychology*, Vol. 51, p.119-136.
- Caspi, M. 2000 Low self control, social bonds, and crime: social causation, social selection, or both. *Criminology*, 37 (3), 479-514
- Chen, Yei-Yi and Fang W. 2008. The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship. *Journal Of Business Ethics* 79, 263-277
- Church, A. 2005. *Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors oe Employee Outcomes*. Human Business Development Quarterly.
- Colquitt, Jason A., Jefferey A. LePine, dan Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. Second Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin. Hlm. 460.
- Cook, G. H., Ferris, G. R., dan Dulebohn, J. H. 1999. *Political behavior as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes*

- relationship. Journal of Organizational Behavior*, 20: 1093-1105.
- Cooper, L. 2003. *Business Research Methods*. Beverly Hill, CA. Sage
- Costa, P.T. Jr. and McCrae, R.R.. 1980. *Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-Being: Happy and Unhappy People. Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 38, p. 668-78.
- Cropanzano, R., Howes, J. C. Grandey, A. A., dan Toth, P., 1997. *The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. Journal of Organizational Behavior*, 18: 159 – 180.
- Daulatram, L.B. 2003. Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of business & Industrial Marketing*. Vol.5 No.2
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Detrick dan Chibnall. 2006. *Comparative Study About The Impact of Stress On Job Satisfaction Between Jordanian And Saudi Nurses. European Scientific Journal* June Edition vol.10, No.17 Hal. 1857 – 7881
- Dimiyati, 2009. *Structural Equation Models*. Erlangga:Jakarta
- Erkutlu, Hakan, Jamel Chafra dan Birol Bumn. 2011. Organizational Culture's Role In The Relationship Between Power Bases and Job Stress. *Journal of Education*. 40: 198-209
- Feist dan Feist, G.J. 2006. *Theories of Personality*. Mc. Graw Hill.
- Ferris, G. R dan Kacmar, K. M. 1992. *Perceptions of organizational politics. Journal of Management*, 18 1: 93 – 116.
- Ferris, G. R dan Kacmar, K. M. 1992. *Perceptions of organizational politics. Journal of Management*, 18 1: 93 – 116.
- Ferris, Gerald R. dan Kacmar, K. Michele. 1992. *Perceptions of Organizational Politics. Journal of Management*. (Vol.18). No.1 : 93-116.
- Ferris, Gerald R., Frink, Dwight D., Bhawuk, Dharm P.S., Zhou, Jing, Gilmore, David C. 1996. *Reaction of Diverse Groups to Politics in the Workplace. Journal of Management*. (Vol. 22). No. 1 : 23-44.
- Ford, Deborah Kayle. 2011. *An Evaluation of Moderating Influences of Employee Proactive Personality: Empowerment and Political Skill. Dissertations and Theses. Paper 515. PDXScholar*

- Gandz, John and Murray N. Shaw. 1990. *Personality, Quality and Satisfaction in Airline Service*, Deakin University.
- Gerber. J. H. 2010. *Political Behaviors as moderators of the perceptions of organization politics – work outcomes relationship*. *Journal of Organization Behavior*, 20: 1093 – 1105.
- Ghozali, Imam. 2002. *Analisis SPSP dengan Multivariate*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Gill, Amarjit, Alan B. Flaschner, dan Smita Bhutani. 2010. *The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress*. *Business and Economics Journal*, Volume 2010: BEJ-3
- Grant dan Langan-Fox. 2007. Organizational Spontaneity In Context. *Hum. Perform.*, Vol. 10, p. 153-70.
- Greenberg, J., dan Baron, R. A. 2000 *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey, USA: Prentice – Hall International, INC.
- Hadari, N. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Ke-4, Gajah Mada University Press
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., dan Black, William C. 1998. *Multivariate Data Analysis. Fifth Edition : Prentice-Hall International, inc.*
- Haq U., I. 2013. *The Impact of Perception of Organizational Politics On Job Outcome : Moderating Role of BFI*. *International Conference On Management*, 3 : 717 – 729.
- Harris H.V dan Ogbonna, N. K., dan Troxler, R. G. 1985. *Behavioral and physiological consequences of stress and its antecedent factors*. *Journal of Applied Psychology*, 70 (1) : 188-201.
- Hartono, K. 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Erlangga
- Hofstede. 1990. *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publication
- <http://kanalsatu.com/id/post/11097/rasio-pegawai-pajak-dengan-wajib-pajak-belum-ideal>).

- Indriantoro, Nur dan Bambang Soepomo. 2002. Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Yogyakarta: BPFE.
- Kacmar, K. M, Bozeman, D. P., Carlson, D. S., dan Anthony, W. P. 1999. *An examination of the perception of organizational politics model: Replication and extension. Human Relation*, 52 (3): 383 – 416.
- Kacmar, K. Michele, Bozeman, Dennis P., Carlson, Dawn S., dan Anthony, William P. 1999. *An Examination of the Perceptions Organizational Politics Model : Replication and Extention. Human Relations*. Vol. 52. No.3 : 383-416.
- Kahn, R. L. dan Byosiere, P. 1992. *Stress in organization*. In M. D. Dunnette dan L. M.Hough Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3<sup>th</sup>Volume: 571-650. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Kuncoro, M. 2004. Metode Penelitian Untuk Bisnis. Jakarta:Erlangga
- Larsen, S dan Buss, K. 2002. A Psychological Contract Perspective On Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational*. Des. 8, p. 923.
- Leary, S. 2008 *Management*, Edisi ke Delapan, McGraw-Hill Kogasukha, Ltd., Tokyo.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. Seventh Edition : McGraw-Hill, Inc.
- Marliana. 2003. *Hubungan Politik Organisasional, Job distress dan Perilaku Agresif di Tempat Kerja*. Tesis Magister Manajemen Pasca Sarjana : UGM, Yogyakarta.
- Migo, K , Ariel S dan Evit K. 2013. Pengaruh Kepribadian, Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Distres Kerja di KAP Padang dan Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi*. Vol.4 No.3
- Miner, Ganster, D. C., Fusilier, M. R., dan Mayes, B. T. 1992. Role of social support in the experience of *stress* at work. *Journal of Applied Psychology*, 71 1): 102-110.
- Mobley, P., dan parkes, K. 1999. The effects of transition *stress*: relocation study.*Journal of Organizational behavior*, 20: 625-646.
- Moelyono, M. 2003. Majaemen. Jakarta: PT. Erlangga
- O'Reilly L. 1999. *Motivation and Leadership at Work*, New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. 1999. The Motivational Basis Of Organizational Citizenship

- Behavior. In: B. M. Staw dan L. L. Cummings (Eds), *Research In Organizational Behavior* Vol. 12, p. 43–72.
- Paramita L. dan Minarsih. 2013. dengan judul *Analisis Burnout, Budaya Organisasi dan Human Relation Terhadap Stres Kerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Hotel Candi Baru Semarang)*. *Jurnal Ekonomi*. Vol.1 No.2.
- Pervin dan John, 2001. *Personality: theory and research*. edisi ke-6. John Wiley & Sons.
- Priyatno, Duwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSP*. Yogyakarta :Mediakom
- Ramhadani, K. 2010 *Pelayanan Pajak Masyarakat*. Artikel. www. Tax Learning.com
- Randall, M. L., Cropanzano, Bormann, C. A., dan Birjulin, A. 1999. *Organizational politics and organizational support as a predictor of work attitudes, job performance, and organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 159 – 174.
- Rice, 1992. *Stress and Health* 2nd,ed. California. Wadsworth, Inc
- Robbins, S. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Saleh, Jesica., Kahhal, Tamima El., Seif, Carine Abou. 2010. *Personality Traits and Political Participation*.
- Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo Gramedia.
- Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jasey Bass Publiher.
- Schiffman dan Kanuk. 2000. *Costumer Behaviour*, California. Wadsworth, Inc
- Sekaran U. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Airlangga
- Shakeel, Ahmad, Sofi. 2013. *Organizational Politics and Its Components : An Over View*. *International Monthly Refereed Journal Research In Management and Technology*. (Vol. II).
- Siagian. S.P. 2003 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan XII. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sigit, S. 2001. *Pengantar Metodologi Penelitian*, Cetakan kedua, Jakarta;

- Sing, R dan Mishra. 2011. HR Practices and Leadership Styles as Predictors of Employee Attitude and Behavior: Evidence from Pakistan. *European Journal of Social Sciences*. Vol.14. No.3, p. 413.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : C.V Andi Offset.
- Sugiyono. 2008. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA
- Suharto B. 2006. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan (Studi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional; Terhadap Kepuasan dan Kinerja Bawahan)* [tesis]. Surabaya: Universitas Kristen Petra
- Umar . Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Vigoda, E. 2002. *Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 571-591.
- Widayat, 2004 *Kekuasaan Politik*. Online. Jakarta: PT. Erlangga
- Winardi. 1996. *Manajemen Sumber Daya*. Bandung. Alfabeta
- Yukl AG. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo



Lampiran 1

**KUESIONER PENELITIAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN,  
POLITIK ORGANISASIONAL TERHADAP *JOB DISTRESS* DAN  
KEPRIBADIAN SEBAGAI *MODERATING* PADA PEGAWAI  
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

Isilah data – data identitas responden berikut dan jawablah pernyataan – pernyataan berikut ini secara spontan dan jujur, sesuai dengan kondisi dan perasaan Bapak / Ibu / Saudara saat ini. Jawablah dengan memberi tanda silang (X) atau cawang (√) pada kotak yang telah tersedia.

**I. Identitas Responden**

- 1 Nama : .....
- 2 Jenis kelamin :  Perempuan  Laki - laki
- 3 Umur : ..... Tahun
- 4 Status :  Menikah  Tidak Menikah
- 5 Pendidikan Terakhir :  SD  SMP  SMU  
 Diploma  Sarjana  S2/S3
- 6 Masa Kerja : ..... Tahun
- 7 Tingkat Penghasilan : .....
- 8 Jabatan : .....

**II. Petunjuk Pengisian**

Untuk menjawab pernyataan angket ini, Bapak / Ibu / Saudara cukup memberikan tanda silang (X) pada jawaban angka 1, 2, 3, 4 atau 5 yang telah tersedia, apabila menurut Saudara jawaban itu benar - benar sesuai dengan keadaan Anda sebagai karyawan KPP Pratama Jember. Dan jika jawaban yang pertama kurang memuaskan, maka jawaban yang pertama yang sudah diberi tanda silang (X) tersebut ditambah tanda sama dengan (=), kemudian pada jawaban yang kedua diberi tanda silang (X).

Masing – masing angka yang akan Anda pilih memiliki makna positif:

- ✓ 1: Sangat Tidak Setuju (STS)
- ✓ 2: Tidak Setuju (TS)
- ✓ 3: Cukup Setuju (CS)
- ✓ 4: Setuju (S)
- ✓ 5: Sangat Setuju (SS)

Masing – masing angka yang akan Anda pilih memiliki makna negatif

✓ 5: Sangat Tidak Setuju (STS)

✓ 4: Tidak Setuju (TS)

✓ 3: Cukup Setuju (CS)

✓ 2: Setuju (S)

✓ 1: Sangat Setuju (SS)

#### A. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
<b>Inisiatif individual</b>						
1	Saya memiliki inisiatif dalam setiap pekerjaan yang ditugaskan oleh KPP Pratama Jember					
2	Saya bisa membuat ide-ide baru untuk inisiatif kemajuan pekerjaan					
<b>Toleransi terhadap tindakan beresiko</b>						
3	Pihak KPP Pratama Jember selalu mempertimbangkan saran-saran dan ide-ide yang baik dari karyawan					
4	Pihak pimpinan bersedia merealisasi ide-ide baru yang berisiko tinggi					
<b>Arah</b>						
5	KPP Pratama Jember menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi pegawai dengan jelas					
6	Pimpinan mengarahkan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas					
<b>Integrasi</b>						
7	KPP Pratama Jember mendorong pegawai untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi					
8	Saya bisa melakukan pekerjaan dengan sistem yang terjaln sesuai pantauan					
<b>Dukungan dari manajemen</b>						
9	Kepala kantor KPP Pratama Jember memberi dukungan terhadap bawahan atau pegawai					
10	Suasana kerja di kantor ini sangat mendukung pegawai dalam melaksanakan tugasnya					

---

**Kontrol**

---

- 11 KPP Pratama Jember memiliki peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai
- 12 Di kantor ini standar kerja sudah ditetapkan dengan jelas dan masuk akal, sehingga dapat dipahami oleh para pegawai

---

**Identitas**

---

- 13 Saya bisa mengidentifikasi diri secara keseluruhan KPP Pratama Jember ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional
- 14 Adanya perhatian dari pihak pimpinan-pimpinan di kantor ini terhadap para karyawannya membuat pegawai merasa berarti dan berguna bagi kantor

---

**Sistem Imbalan**

---

- 15 Saya diberi imbalan yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan
- 16 Jika saya berprestasi akan diberikan penghargaan oleh kantor

---

**Toleransi Terhadap Konflik**

---

- 17 Setiap permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan dengan baik antara KPP Pratama Jember dengan pegawai
- 18 Pihak pimpinan dalam kantor ini sudah biasa untuk menghargai adanya perbedaan yang dimiliki oleh pegawai

---

**Pola-pola komunikasi**

---

- 19 Pihak KPP Pratama selalu bisa menjalin komunikasi dengan pegawai dengan dibatasi oleh hirarki kewenangan formal
- 20 Komunikasi yang berjalan dua arah selalu sesuai prosedur yang ada
-

**B. Kepemimpinan transformasional**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
<b>Pengaruh Idealis (Karisma)</b>						
1	Pimpinan menghargai dan memperhatikan para karyawan					
2	Pimpinan membuat bawahannya merasa bangga dengan dia					
<b>Inspirasi /Motivasi</b>						
3	Pimpinan sering memberikan saran-saran ketika karyawan membutuhkannya					
4	Pimpinan memberi dorongan bagi karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik					
<b>Stimulasi intelektual</b>						
5	Pemimpin mengajarkan solusi yang kreatif dalam menyelesaikan suatu masalah pekerjaan					
6	Pemimpin mendorong untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah					
<b>Pertimbangan Individual</b>						
7	Pemimpin mendengarkan dan memperhatikan masukan dari bawahan					
8	Pemimpin memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya					

**C. Politik Organisasional**

NO	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		STS	TS	CS	S	SS
<b>Pengembangan diri</b>						
1	Saya bisa mengembangkan diri dengan cara yang beragam					
2	Gaji yang diterima tidak sesuai dengan promosi yang diberikan kepada karyawan					
<b>Keuntungan kebijakan gaji dan promosi</b>						
3	Promosi yang saya terima tidak pernah konsisten dengan kebijakan promosi yang seharusnya diterapkan					
4	Promosi ditentukan oleh kepentingan politik					
<b>Investasi Organisasi</b>						
5	KPP Pratama Jember kurang mengutamakan orang-orang yang berkontribusi bagi kantor					
6	Saya tidak menerima promosi yang konsisten dengan kebijakan telah diambil kantor					
<b>Sistem Evaluasi Kinerja</b>						
7	Saya tidak bisa mengatakan kebenaran meskipun orang lain ingin mendengar yang sebenarnya					
8	Tidak ada peraturan dan kebijakan yang spesifik tentang gaji dan promosi dalam suatu sistem tetapi dalam penerapannya selalu berbeda					

**D. Kepribadian**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
<i>(Ekstraversion)</i>						
1	Saya mudah bergaul dengan siapa saja bahkan dengan teman baru sekalipun					
2	Saya lebih senang berkumpul dengan teman-teman saya					
<i>(Agreeable)</i>						
3	Saya memiliki toleransi tinggi terhadap orang lain					
4	Saya selalu menyapa orang lain dimanapun berada					
<i>(Conscientiousness)</i>						
5	Saya selalu disiplin dalam hal apapun					
6	Saya mengorganisir setiap pekerjaan yang akan dilakukan di kantor					
<i>(Neurotic)</i>						
7	Saya tidak mudah depresi jika mendapatkan masalah					
8	Saya tidak malu untuk tampil di manapun berada					
<i>(Openness to experience)</i>						
9	Saya selalu berpikiran terbuka pada ide-ide atau pemikiran-pemikiran baru					
10	Saya selalu ingin tahu tentang hal-hal yang baru					

**E. Job distress**

NO	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		STS	TS	CS	S	SS
<b>Bekerja di bawah tekanan tinggi</b>						
1	Saya bekerja dibawah tekanan yang tinggi dari atasan					
2	Saya selalu gelisah dalam bekerja karena ditekan segala pihak					
<b>Banyaknya tugas</b>						
3	Saya merasa <i>overload</i> sehingga tidak sesuai dengan kemampuan dan alokasi waktu					
4	Tugas yang diberikan kepada saya tidak sesuai dengan <i>job description</i> yang telah ada oleh KPP Pratama Jember					
<b>Tidak ada dukungan dari sesama rekan kerja</b>						
5	Saya merasa tidak nyaman bekerja karena tidak mendapat dukungan dari rekan kerja atau atasan					
6	Saya selalu kerja sendiri tanpa kerjasama dari rekan kerja lain atau departemen lain					
<b>Sering terjadi konflik</b>						
7	Saya merasa terganggu karena adanya konflik yang terjadi di tempat kerja					
8	Saya bosan terdapat perselisihan antar rekan kerja dalam melaksanakan tugas					

Lampiran 2

REKAPITULASI VARIABEL PENELITIAN																										
RSP	Kepemimpinan Transformatif (KP)								Politik Organisasi (PO)								Kepribadian (K)									
	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	3	4	3	4	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4
4	3	3	4	4	5	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
6	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4
7	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4	5	4	3
8	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	3	3	3	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
10	3	3	3	4	3	4	3	3	2	1	2	1	2	1	1	1	4	4	4	4	3	2	4	5	4	4
11	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	3	5	4	5	3	3	5	5	4
13	3	3	3	4	4	4	3	3	2	1	1	2	1	3	3	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
14	3	4	4	4	4	2	4	4	2	3	1	1	2	2	1	1	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4
15	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	2	2	2	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
16	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
18	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
19	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	5	5	3	5	5	4	5	4
20	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	1	1	3	1	1	2	3	3	4	5	4	5	5	3	4	3
21	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
22	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	2	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
23	3	3	2	3	3	3	3	4	3	1	1	2	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3
24	3	3	3	3	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	2	3	2	2	3	1	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3
27	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
28	4	4	3	4	4	5	5	4	3	2	1	2	1	2	2	1	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4



RSP	Kepemimpinan Transformatonal (KP)								Politik Organisasi (PO)								Kepribadian (K)									
	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
29	3	3	3	3	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
31	3	2	3	3	4	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	4	4	2	5	5	5	5	5
32	2	3	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
35	4	5	4	3	4	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
36	4	4	4	4	4	5	5	5	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5
37	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
38	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4
39	3	3	2	3	3	2	2	4	2	1	2	2	1	2	2	1	2	4	5	5	4	4	4	4	5	4
40	3	3	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	3	5	5	4	4	3	3	5	5	4
42	4	3	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	1	2	1	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4
43	5	4	4	4	5	5	5	5	2	1	2	2	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
44	2	3	4	3	2	3	3	3	1	3	2	1	1	2	2	1	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5
45	4	2	2	3	3	2	5	3	2	1	2	2	1	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
46	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
47	4	3	4	5	4	4	4	3	2	1	1	1	1	1	2	1	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5
48	3	3	3	3	2	3	4	3	2	1	1	1	1	2	1	1	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
49	5	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4
50	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	5	4	4	4	4	5	5	4
51	4	4	4	4	4	3	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	4	4	3	3	4	4	5	4
52	3	2	4	3	2	3	3	4	3	1	2	2	1	1	1	1	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4
53	3	3	2	3	3	2	3	4	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4
54	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4
55	4	4	3	4	3	4	4	4	2	1	2	3	2	2	2	1	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4
56	4	4	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
57	4	3	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	1	2	1	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
58	4	4	3	3	4	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4

RSP	Kepemimpinan Transformasional (KP)								Politik Organisasi (PO)								Kepribadian (K)									
	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
59	5	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2	3	2	1	2	2	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
60	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	1	2	2	1	3	4	4	4	3	3	3	5	4	3
61	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
62	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
63	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
64	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
65	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4



RSP	<i>Job Distress (JD)</i>							
	JD1	JD2	JD3	JD4	JD5	JD6	JD7	JD8
30	2	2	2	2	2	2	2	2
31	1	1	1	1	2	2	1	3
32	2	2	2	2	2	2	2	2
33	2	2	2	2	2	2	2	2
34	2	1	1	2	2	1	1	2
35	1	1	1	3	1	1	2	2
36	2	3	2	3	3	2	2	1
37	2	3	2	3	3	2	2	2
38	3	3	2	3	2	3	3	3
39	2	2	2	2	2	1	1	2
40	1	1	1	1	1	1	1	1
41	1	2	1	3	2	2	1	3
42	2	2	2	2	1	3	1	2
43	2	3	2	2	3	1	3	2
44	1	2	2	2	2	2	2	2
45	2	2	2	2	2	2	2	2
46	1	1	1	1	1	1	1	1
47	1	2	2	2	2	2	2	2
48	1	2	1	2	2	1	1	1
49	3	3	2	3	2	2	2	2
50	1	2	2	3	2	2	1	3
51	2	3	2	3	2	2	2	1
52	2	2	2	2	3	2	2	3
53	2	3	2	2	3	2	1	3
54	2	3	2	2	3	2	1	3
55	2	2	2	2	2	2	2	2
56	2	1	2	2	2	3	2	2
57	2	2	1	2	3	2	2	2
58	2	1	2	2	2	2	2	1
59	2	2	1	1	2	2	1	2



## Lampiran 3

**HASIL DISTRIBUSI RESPONDEN****Frequency Table****BD1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	7,5	7,5	7,5
	Cukup Setuju	27	40,3	40,3	47,8
	Setuju	31	46,2	46,3	94,0
	Sangat Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	7,4	7,4	7,5
	Cukup Setuju	31	46,3	46,3	53,7
	Setuju	29	43,3	43,3	97,0
	Sangat Setuju	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	9,0	9,0	9,0
	Cukup Setuju	28	41,7	41,7	50,7
	Setuju	33	49,3	49,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	6,0	6,0	6,0
	Cukup Setuju	29	43,3	43,3	49,3
	Setuju	33	49,3	49,3	98,5
	Sangat Setuju	1	1,4	1,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	10,4	10,4	10,4
	Cukup Setuju	30	44,8	44,8	55,2
	Setuju	26	38,8	38,8	94,0
	Sangat Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	6,0	6,0	6,0
	Cukup Setuju	36	53,7	53,7	59,7
	Setuju	24	35,8	35,8	95,5
	Sangat Setuju	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3,0	3,0	3,0
	Cukup Setuju	29	43,3	43,3	46,3
	Setuju	32	47,8	47,8	94,0
	Sangat Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	7,5	7,5	7,5
	Cukup Setuju	28	41,8	41,8	49,3
	Setuju	31	46,3	46,3	95,5
	Sangat Setuju	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	10,4	10,4	10,4
	Cukup Setuju	35	52,2	52,2	62,7
	Setuju	24	35,8	35,8	98,5
	Sangat Setuju	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	9,0	9,0	9,0
	Cukup Setuju	32	47,8	47,8	56,7
	Setuju	26	38,8	38,8	95,5
	Sangat Setuju	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	7,5	7,5	7,5
	Cukup Setuju	36	53,7	53,7	61,2
	Setuju	22	32,8	32,8	94,0
	Sangat Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	9	13,4	13,4	13,4
	Cukup Setuju	38	56,7	56,7	70,1
	Setuju	19	28,4	28,4	98,5
	Sangat Setuju	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	9,0	9,0	9,0
	Cukup Setuju	39	58,2	58,2	67,2
	Setuju	22	32,8	32,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,5	1,5	1,5
	Cukup Setuju	38	56,7	56,7	58,2
	Setuju	26	38,8	38,8	97,0
	Sangat Setuju	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	10	14,9	14,9	14,9
	Cukup Setuju	27	40,3	40,3	55,2
	Setuju	27	40,3	40,3	95,5
	Sangat Setuju	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



**BD16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	9,0	9,0	9,0
	Cukup Setuju	30	44,8	44,8	53,7
	Setuju	26	38,8	38,8	92,5
	Sangat Setuju	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	6,0	6,0	6,0
	Cukup Setuju	30	44,8	44,8	50,7
	Setuju	31	46,3	46,3	97,0
	Sangat Setuju	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,5	1,5	1,5
	Cukup Setuju	35	52,2	52,2	53,7
	Setuju	30	44,8	44,8	98,5
	Sangat Setuju	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,5	1,5	1,5
	Cukup Setuju	31	46,3	46,3	47,8
	Setuju	29	43,3	43,3	91,0
	Sangat Setuju	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**BD20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	10,4	10,4	10,4
	Cukup Setuju	34	50,7	50,7	61,2
	Setuju	20	29,9	29,9	91,0
	Sangat Setuju	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**KP1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	7,5	7,5	7,5
	Cukup Setuju	36	53,7	53,7	61,2
	Setuju	22	32,8	32,8	94,0
	Sangat Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**KP2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	9	13,4	13,4	13,4
	Cukup Setuju	38	56,7	56,7	70,1
	Setuju	19	28,4	28,4	98,5
	Sangat Setuju	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**KP3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	9,0	9,0	9,0
	Cukup Setuju	39	58,2	58,2	67,2
	Setuju	22	32,8	32,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**KP4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,5	1,5	1,5
	Cukup Setuju	38	56,7	56,7	58,2
	Setuju	26	38,8	38,8	97,0
	Sangat Setuju	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**KP5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	10	14,9	14,9	14,9
	Cukup Setuju	27	40,3	40,3	55,2
	Setuju	27	40,3	40,3	95,5
	Sangat Setuju	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**KP6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	10,4	10,4	10,4
	Cukup Setuju	28	41,8	41,8	52,2
	Setuju	27	40,3	40,3	92,5
	Sangat Setuju	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**KP7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	7,5	7,5	7,5
	Cukup Setuju	30	44,8	44,8	52,2
	Setuju	26	38,8	38,8	91,0
	Sangat Setuju	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**KP8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4,5	4,5	4,5
	Cukup Setuju	35	52,2	52,2	56,7
	Setuju	26	38,8	38,8	95,5
	Sangat Setuju	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**PO1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	12	17,9	17,9	17,9
	Setuju	37	55,2	55,2	73,1
	Cukup setuju	18	26,9	26,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**PO2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	35	52,2	52,2	52,2
	Setuju	28	41,8	41,8	94,0
	Cukup setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**PO3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	19	28,4	28,4	28,4
	Setuju	43	64,2	64,2	92,5
	Cukup setuju	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**PO4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	18	26,9	26,9	26,9
	Setuju	38	56,7	56,7	83,6
	Cukup setuju	11	16,4	16,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**PO5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	20	29,9	29,9	29,9
	Setuju	40	59,7	59,7	89,6
	Cukup setuju	7	10,4	10,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**PO6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	21	31,3	31,3	31,3
	Setuju	41	61,2	61,2	92,5
	Cukup setuju	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**PO7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	19	28,4	28,4	28,4
	Setuju	42	62,7	62,7	91,0
	Cukup setuju	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

## PO8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	40	59,7	59,7	59,7
	Setuju	26	38,8	38,8	98,5
	Cukup setuju	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

## K1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	9,0	9,0	9,0
	Cukup Setuju	21	31,3	31,3	40,3
	Setuju	31	46,3	46,3	86,6
	Sangat Setuju	9	13,4	13,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

## K2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	10,4	10,4	10,4
	Cukup Setuju	18	26,9	26,9	37,3
	Setuju	32	47,8	47,8	85,1
	Sangat Setuju	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

## K3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	7	10,4	10,4	10,4
	Setuju	41	61,2	61,2	71,6
	Sangat Setuju	19	28,4	28,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

## K4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	3	4,5	4,5	4,5
	Setuju	46	68,7	68,7	73,1
	Sangat Setuju	18	26,9	26,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

K5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,5	1,5	1,5
	Cukup Setuju	14	20,9	20,9	22,4
	Setuju	42	62,7	62,7	85,1
	Sangat Setuju	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

K6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3,0	3,0	3,0
	Cukup Setuju	19	28,4	28,4	31,3
	Setuju	31	46,3	46,3	77,6
	Sangat Setuju	15	22,4	22,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

K7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	10	14,9	14,9	14,9
	Setuju	38	56,7	56,7	71,6
	Sangat Setuju	19	28,4	28,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

K8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	2	3,0	3,0	3,0
	Setuju	30	44,8	44,8	47,8
	Sangat Setuju	35	52,2	52,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

K9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	38	56,7	56,7	56,7
	Sangat Setuju	29	43,3	43,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**K10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	7	10,4	10,4	10,4
	Setuju	46	68,7	68,7	79,1
	Sangat Setuju	14	20,9	20,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**JD1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	16	23,9	23,9	23,9
	Setuju	46	68,6	68,6	92,5
	Cukup Setuju	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**JD2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	12	17,9	17,9	17,9
	Setuju	41	61,2	61,2	79,1
	Cukup Setuju	14	20,9	20,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**JD3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	19	28,4	28,4	28,4
	Setuju	44	65,7	65,7	94,0
	Cukup Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**JD4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	10	14,9	14,9	14,9
	Setuju	36	53,7	53,7	68,7
	Cukup Setuju	21	31,3	31,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**JD5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	16	23,9	23,9	23,9
	Setuju	39	58,2	58,2	82,1
	Cukup Setuju	12	17,9	17,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**JD6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	15	22,4	22,4	22,4
	Setuju	42	62,7	62,7	85,1
	Cukup Setuju	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**JD7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	26	38,8	38,8	38,8
	Setuju	39	58,2	58,2	97,0
	Cukup Setuju	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**JD8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	17	25,4	25,4	25,4
	Setuju	37	55,2	55,2	80,6
	Cukup Setuju	13	19,4	19,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



Lampiran 4

**HASIL VALIDITAS DENGAN CFA**

**Factor Analysis**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,865
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	609,792
	df	190
	Sig.	,000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
BD1	,551
BD2	,605
BD3	,563
BD4	,595
BD5	,629
BD6	,539
BD7	,616
BD8	,570
BD9	,568
BD10	,555
BD11	,755
BD12	,758
BD13	,680
BD14	,766
BD15	,706
BD16	,611
BD17	,562
BD18	,632
BD19	,757
BD20	,823

Extraction  
Principal  
Analysis.  
a. 1  
extracted.

Method:  
Component  
components

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,902
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	197,204
	df	28
	Sig.	,000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
KP1	,786
KP2	,773
KP3	,680
KP4	,774
KP5	,738
KP6	,714
KP7	,716
KP8	,630

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

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,818
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	272,980
	df	45
	Sig.	,000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
PO1	,643
PO2	,557
PO3	,829
PO4	,848
PO5	,598
PO6	,700
PO7	,780
PO8	,523

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

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,761
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	260,939
	df	45
	Sig.	,000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
K1	,612
K2	,554
K3	,709
K4	,821
K5	,538
K6	,728
K7	,714
K8	,515
K9	,703
K10	,601

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

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	116,947
	df	28
	Sig.	,000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
JD1	,687
JD2	,757
JD3	,720
JD4	,664
JD5	,614
JD6	,536
JD7	,618
JD8	,538

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

## Lampiran 5

**HASIL UJI RELIABILITAS****Reliability  
Scale: 0,60****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	20

**Reliability  
Scale: 0,60****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	8

### Reliability

Scale: 0,60

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	10

### Reliability

Scale: 0,60

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	10

### Reliability

Scale: 0,60

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,731	8

## Lampiran 6

## HASIL UJI NORMALITAS DATA

## NPar Tests

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Politik Organisasional	Kepribadian	Job Distress
N			67	67	67	67	67
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean		,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	Std. Deviation		1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000
Most Differences	Extreme	Absolute	,139	,198	,136	,152	,092
		Positive	,139	,198	,079	,152	,046
		Negative	-,118	-,109	-,136	-,082	-,092
Kolmogorov-Smirnov Z			1,135	1,217	1,115	1,247	,755
Asymp. Sig. (2-tailed)			,152	,111	,166	,089	,619

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Lampiran 7

**HASIL ANALISIS MRA****Regression****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Job Distress	,0000000	1,00000000	67
Budaya Organisasi	,0000000	1,00000000	67
Kepemimpinan Transformasional	,0000000	1,00000000	67
Politik Organisasional	,0000000	1,00000000	67
Kepribadian	,0000000	1,00000000	67
MODERAT	-,6461	1,30121	67

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MODERAT, Budaya Organisasi, Politik Organisasional, Kepribadian, Kepemimpinan Transformasional <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Job Distress

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,803 <sup>a</sup>	,644	,633	,73934689	1,896

a. Predictors: (Constant), MODERAT, Budaya Organisasi, Politik Organisasional, Kepribadian, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Job Distress

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,655	5	6,531	11,948	,000 <sup>a</sup>
	Residual	33,345	61	,547		
	Total	66,000	66			

a. Predictors: (Constant), MODERAT, Budaya Organisasi, Politik Organisasional, Kepribadian, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Job Distress

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,080	,103		,775	,441		
	Budaya Organisasi	-,039	,271	,039	-4,145	,009	,113	2,853
	Kepemimpinan Transformasional	-,117	,273	,117	-3,427	,027	,111	2,999
	Politik Organisasional	,114	,125	,114	3,909	,037	,530	1,888
	Kepribadian	-,546	,128	-,546	-4,279	,000	,508	1,967
	MODERAT	-,124	,078	,161	-2,592	,012	,807	1,239

a. Dependent Variable: Job Distress

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Job Distress**

