

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEPERIBADIAN PADA MODAL SOSIAL SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA**

*Wisnu Prajogo*<sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

This research focuses on social capital, which many researchers found that social capital has positive influence to performance. This research examines the influence of supervisor's leadership style (measured by transformational and transactional leadership) and employee's personality (measured by openness to new experience, conscientiousness, extraversion, and emotional stability) to employee's social capital (measured by structural, relational, and cognitive dimension) and the influence of employee's social capital to employee's performance (measured by in-role performance and extra-role performance). Participants of this research are administration staffs (non production) with more than 1 year work tenure from 9 big manufacturing companies located in Yogyakarta, Semarang, and Solo.

Data collection procedure uses self-administered questionnaire that ask research participants to give their judgment related to their supervisor's leadership style, their own personality, social capital, and performance. Data was processed with structural equation modeling that enables simultaneous data processing with mediating variable. There are several important results. First, employee's conscientiousness and extraversion have positive influence to employee's structural dimension of social capital, but transformational and transactional leadership have no influence

to employee's structural dimension of social capital. Second, transformational leadership, openness to new experience and extraversion have positive influence to employee's relational dimension of social capital. Third, transformational leadership, openness to new experience, conscientiousness, and extraversion have positive influence to employee's cognitive dimension of social capital. Fourth, employee's structural and cognitive dimension of social capital have positive influence to employee's performance measured by in-role performance and extra-role performance.

*Keywords: social capital, leadership, personality, in-role performance, extra-role performance*

### **PENDAHULUAN**

Modal sosial (*social capital*) karyawan akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan, yang kemudian berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi (Akdere, 2005). Di antara banyaknya penelitian tentang pengaruh modal sosial pada kinerja, ada tiga kesenjangan dalam penelitian-penelitian tersebut. Pertama, pengukuran modal sosial kurang komprehensif karena berbagai penelitian modal sosial pada tingkat analisis individu masih berfokus pada

---

<sup>1</sup> Wisnu Prajogo adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen STIE YKPN Yogyakarta.

*network* sebagai ukuran modal sosial, yang belum dapat menggambarkan modal sosial secara utuh. Kedua, mayoritas penelitian belum mengungkap anteseden modal sosial. Ketiga, mayoritas penelitian masih berfokus pada penggunaan ukuran kinerja *in-role*

Terkait fokus penelitian pada perluasan dimensi modal sosial karyawan, pemilihan kepemimpinan atasan dan kepribadian karyawan sebagai anteseden modal sosial, dan penggunaan ukuran kinerja *in-role* dan *extra-role*, dirumuskan pertanyaan utama penelitian: “apakah kepemimpinan atasan dan kepribadian karyawan berpengaruh positif pada modal sosial karyawan, yang kemudian modal sosial karyawan berpengaruh positif pada kinerja karyawan?”.

#### TINJAUAN TEORITIS DAN PENYUSUNAN HIPOTESIS

##### **Kepemimpinan dan modal sosial.**

Kepemimpinan atasan dapat menjadi anteseden modal sosial karena modal sosial perlu dibentuk, dikembangkan, dan dikelola dengan baik, terkait adanya pengaruh positif modal sosial pada kinerja karyawan (Coleman, 1988; Portes, 1998). Pengembangan serta pengelolaan modal sosial karyawan menjadi tugas atasan, karena atasan berkepentingan dengan pencapaian sasaran kinerja organisasi, yang akan tercapai jika setiap karyawan berkinerja baik (Couto, 1997; Cunningham, 2002).

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan atasan pada modal sosial karyawan, dengan menggunakan tipologi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Bass, 1985). Penelitian ini memilih tipologi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional

karena menekankan pada pengaruh perilaku kepemimpinan atasan pada modal sosial karyawan, sementara perilaku kepemimpinan atasan dapat diklasifikasikan menjadi perilaku yang transformasional dan perilaku yang transaksional (Burns, 1978; Bass, 1985). Tipologi kepemimpinan ini paling relevan karena penelitian ini menguji apakah modal sosial karyawan dapat dibentuk oleh perilaku transaksional atasan (dalam bentuk penggunaan *reward* dan *punishment*) atau hanya oleh perilaku transformasional atasan (dalam bentuk karisma, pendampingan secara individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual).

Penelitian ini memilih pendimensian modal sosial menurut Nahapiet dan Ghoshal (1998) yang cukup komprehensif karena mencakup dimensi-dimensi modal sosial yang dirumuskan oleh peneliti-peneliti terdahulu serta sudah diuji secara empiris (Tsai & Ghoshal, 1998; Chua, 2002; Waldstrom, 2004)<sup>2</sup>. Berdasarkan tipologi ini, ada tiga dimensi modal sosial: dimensi struktural (*network*), dimensi relasional (*trust* antar karyawan), dan dimensi kognitif (*shared cognitives*). Dimensi struktural berkaitan dengan *impersonal configuration of linkages* antarorang atau unit kerja (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Hal ini berarti bahwa, posisi seseorang dalam struktur hubungan yang ada, akan memberinya keuntungan tertentu. Dimensi struktural modal sosial juga mencakup interaksi sosial dalam organisasi (Tsai & Ghoshal, 1998). Keberadaan dimensi ini menyiratkan bahwa, seseorang yang memiliki banyak relasi, akan lebih mudah mendapatkan dukungan dari rekan kerja, daripada orang yang tidak memiliki relasi dengan rekan kerja atau unit kerja yang lain.

Dimensi relasional berkaitan dengan *personal relationship* antarorang atau antarunit kerja yang muncul karena interaksi sosial yang ada (Nahapiet &

<sup>2</sup> Beberapa peneliti menjabarkan dimensi-dimensi modal sosial secara berbeda-beda. Coleman (1990) membagi modal sosial menjadi tiga dimensi yaitu: (1) obligations, expectation, dan trustworthiness (yang berarti seseorang dapat saling bergantung); (2) information channel (yang berarti seseorang dapat saling bertukar informasi dengan orang lain); dan (3) norms and effective sanction (yang berarti seseorang diharapkan bertindak sesuai yang diharapkan kelompoknya). Di sisi lain, Leana dan Van Buren (1999) membagi modal sosial menjadi dua dimensi yaitu associability (kesediaan anggota kelompok mengorbankan kepentingan sendiri demi kepentingan kelompok) dan trust (kesediaan untuk mempercayai orang lain). Walaupun demikian, pendimensian yang dikemukakan Nahapiet dan Ghoshal (1998) dipandang lebih komprehensif dari pendimensian oleh peneliti-peneliti sebelumnya (Waldstrom, 2004). Meskipun Nahapiet dan Ghoshal (1998) menekankan pada tingkat analisis organisasi, pembagian dimensi modal sosial menurut mereka dapat diterapkan untuk tingkat individu, dan penelitian Chua (2002) telah menggunakan pendimensian menurut Nahapiet dan Ghoshal (1998) dalam riset yang menggunakan tingkat analisis individu.

Ghoshal, 1998). Beberapa unsur pokok dalam dimensi relasional modal sosial adalah adanya rasa saling percaya (*trust*), adanya rasa kebersamaan yang baik antarindividu atau unit kerja (*identity and identification*), dan adanya kepedulian seorang dengan yang lain.

Dimensi kognitif berkaitan keberadaan suatu hal yang dipahami bersama yang memfasilitasi tindakan bersama dalam organisasi. Dengan kata lain, dimensi kognitif modal sosial merupakan sumberdaya yang memberikan representasi dan interpretasi bersama, serta menjadi sistem makna (*system of meaning*) antarpihak dalam organisasi. Nahapiet dan Ghoshal (1998) mendefinisikan dimensi ketiga ini sebagai *shared languages (codes)*, *shared narratives* dan *shared vision* yang memfasilitasi pemahaman tentang tujuan kolektif dan cara bertindak dalam suatu sistem sosial. Berdasarkan penggunaan tipologi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, serta penggunaan tiga dimensi modal sosial (meliputi dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif), dirumuskan beberapa hipotesis tentang pengaruh kepemimpinan atasan pada modal sosial karyawan:

- H1a:** Kepemimpinan transformasional atasan berpengaruh positif pada dimensi struktural modal sosial karyawan.
- H1b:** Kepemimpinan transformasional atasan berpengaruh positif pada dimensi relasional modal sosial karyawan.
- H1c:** Kepemimpinan transformasional atasan berpengaruh positif pada dimensi kognitif modal sosial karyawan.
- H1d:** Kepemimpinan transaksional atasan berpengaruh positif pada dimensi struktural modal sosial karyawan.
- H1e:** Kepemimpinan transaksional atasan berpengaruh positif pada dimensi kognitif modal sosial karyawan.

#### **Keperibadian dan modal sosial.**

Faktor-faktor internal seseorang (*individual dispositions*) yang meliputi keperibadian, *values*, kemampuan, dan motivasi dapat mempengaruhi modal sosial seseorang (Davis-Blake, & Pfeffer, 1989; House, Shane & Herold, 1996). Penelitian ini memilih keperibadian sebagai faktor internal seseorang yang mempengaruhi

modal sosial, karena keperibadian merupakan unsur *individual dispositions* yang bersifat paling stabil karena terbentuk sepanjang hidup seseorang, sehingga tidak akan mudah berubah dan akan relatif tetap/stabil (Goldberg, 1981 seperti dikutip Borkenau & Ostendorf, 1998).

Keperibadian merupakan pola perilaku, pemikiran, dan emosi yang unik dan relatif stabil yang tampak dari diri seseorang (Greenberg, 2003). Hal ini mengakibatkan keperibadian dapat menjelaskan mengapa seseorang melakukan hal tertentu (Hogan, 2000). Keterkaitan keperibadian dan modal sosial dijelaskan dengan menghubungkan model lima faktor keperibadian atau *five factor model of personality* (Digman, 1990; Barrick & Mount, 1991; McCrae & John, 1992) dengan tiga dimensi modal sosial yang dikemukakan oleh Nahapiet dan Ghoshal (1998). Model lima faktor keperibadian menyebutkan ada lima faktor keperibadian yang meliputi *openness to new experience*, *conscientiousness*, *agreeableness*, dan *emotional stability*. Model lima faktor keperibadian dipilih karena merupakan model keperibadian yang paling komprehensif, sehingga banyak digunakan dalam riset tentang keperibadian (Barrick & Mount, 1991).

Penelitian ini mengadopsi model lima faktor keperibadian, tetapi tidak mengambil lima faktor keperibadian secara utuh. Salah satu faktor keperibadian, *agreeableness*, tidak diikuti dalam penelitian ini. Hal ini didasari hasil *meta analysis* yang dilakukan oleh Barrick dan Mount (1991) yang meneliti 117 penelitian tentang pengaruh keperibadian pada kinerja. Hasil *meta analysis* mereka menunjukkan bahwa keperibadian *agreeableness* bukan prediktor untuk pekerjaan yang melibatkan komponen sosial (interaksi) yang tinggi. Dengan mempertimbangkan bahwa modal sosial sangat terkait dengan aspek sosial (interaksi) yang tinggi, maka hasil *meta analysis* tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk tidak menggunakan *agreeableness* sebagai prediktor modal sosial.

*Openness to new experience* berkaitan dengan kemampuan seseorang menghadapi atau menerima hal baru. Semakin tinggi tingkat *openness to new experience*, seseorang akan memiliki tingkat keterbukaan yang semakin tinggi terhadap hal baru (Barrick & Mount, 1991). *Conscientiousness* seringkali diartikan sebagai kompetensi personal, kepatuhan, disiplin diri, dan persetujuan. Orang dengan *conscientiousness*

tinggi biasanya memiliki tujuan yang jelas, memiliki tekad yang kuat, tepat waktu, terencana, mampu bekerja secara efektif, mampu memotivasi diri sendiri, dan dapat diandalkan (Barrick & Mount, 1991; Moberg, 1999). *Extraversion* berkaitan dengan kemampuan seseorang bersosialisasi. Orang dengan tingkat *extraversion* tinggi biasanya suka berbicara, aktif, dan mudah bersosialisasi (Barrick & Mount, 1991). *Emotional stability* dicirikan dengan orang yang tidak mudah kuatir, tidak mudah takut, jarang merasa rendah diri, tahan uji, tidak mudah stress, *easygoing*, dan tetap tenang dalam menghadapi segala sesuatu (Barrick & Mount, 1991).

Keterkaitan kepribadian dan modal sosial didasarkan pada *social resources theory* (Lin, 1982 seperti dikutip dalam Lin, 1999) yang menyatakan bahwa, individu akan mendapatkan manfaat jika dapat mengakses dan menggunakan *social resources*, yaitu *resources* yang terdapat dalam suatu *social networks*. Hal ini menyebabkan orang berusaha mendapatkan manfaat tersebut dengan menjalin hubungan sosial yang baik dengan orang lain, dan kecenderungan ini sangat dipengaruhi oleh kepribadian orang tersebut. Terkait pengaruh kepribadian pada modal sosial, dirumuskan beberapa hipotesis:

- H2a:** *Openness to new experience* karyawan berpengaruh positif pada dimensi struktural modal sosial karyawan.
- H2b:** *Openness to new experience* karyawan berpengaruh positif pada dimensi relasional modal sosial karyawan
- H2c:** *Openness to new experience* karyawan berpengaruh positif pada dimensi kognitif modal sosial karyawan
- H2d:** *Conscientiousness* karyawan berpengaruh positif pada dimensi struktural modal sosial karyawan
- H2e:** *Conscientiousness* karyawan berpengaruh positif pada dimensi relasional modal sosial karyawan
- H2f:** *Conscientiousness* karyawan berpengaruh positif pada dimensi kognitif modal sosial karyawan
- H2g:** *Extraversion* karyawan berpengaruh positif pada dimensi struktural modal sosial karyawan.
- H2h:** *Extraversion* karyawan berpengaruh positif pada dimensi relasional modal sosial karyawan
- H2i:** *Extraversion* karyawan berpengaruh positif

pada dimensi kognitif modal sosial karyawan

- H2j:** *Emotional stability* karyawan berpengaruh positif pada dimensi struktural modal sosial karyawan
- H2k:** *Emotional stability* karyawan berpengaruh positif pada dimensi relasional modal sosial karyawan
- H2l:** *Emotional stability* karyawan berpengaruh positif pada dimensi kognitif modal sosial karyawan

#### **Modal sosial dan kinerja.**

Bagi karyawan, modal sosial bermanfaat karena akan mendukung proses kerjanya (Adler & Kwon, 2002; Coleman, 1988). Manfaat pertama, modal sosial memfasilitasi akses ke sumber informasi yang lebih luas sehingga akan meningkatkan kualitas, relevansi, serta ketepatan waktu untuk informasi yang diperlukan karyawan untuk menunjang pekerjaannya. Karyawan yang memiliki modal sosial yang baik, akan memiliki akses hubungan yang sangat luas. Akses hubungan yang luas akan mengakibatkan ia lebih mudah mendapatkan dukungan dari rekan kerjanya, yang memungkinkan ia mendapatkan informasi atau sumberdaya yang diperlukan dari rekan kerja untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.

Manfaat kedua, modal sosial membentuk pengaruh, kendali, dan kekuasaan pada orang yang memilikinya. Seorang karyawan yang memiliki interaksi yang baik dengan rekan kerja, akan dipercaya oleh rekan kerjanya tersebut, sehingga rekan kerja akan menerima setiap saran atau pendapatnya dengan baik. Bahkan, jika diminta, rekan kerja akan dengan senang hati melakukan sesuatu untuknya. Dengan demikian, karyawan dengan modal sosial tinggi memiliki pengaruh atas rekan kerjanya tersebut.

Manfaat ketiga, modal sosial membentuk solidaritas antar karyawan. Seseorang dengan modal sosial tinggi akan berinteraksi dengan baik, saling mempercayai dengan rekan kerja, dan memiliki kesamaan pemahaman dengan rekan kerja tentang organisasi. Jika perilaku semacam itu muncul, karyawan cenderung akan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan kelompok atau rekan kerjanya. Dengan demikian, akan tercipta solidaritas yang tinggi antarkaryawan yang memungkinkan mereka bekerja sama dengan baik dalam pekerjaan mereka. Terkait

pengaruh modal sosial pada kinerja, dirumuskan beberapa hipotesis:

- H3a:** Dimensi struktural modal sosial karyawan berpengaruh positif pada *in-role performance* karyawan.
- H3b:** Dimensi relasional modal sosial karyawan berpengaruh positif pada *in-role performance* karyawan.
- H3c:** Dimensi kognitif modal sosial karyawan berpengaruh positif pada *in-role performance* karyawan.
- H3d:** Dimensi struktural modal sosial karyawan berpengaruh positif pada *extra-role performance* karyawan.
- H3e:** Dimensi relasional modal sosial karyawan berpengaruh positif pada *extra-role performance* karyawan.
- H3f:** Dimensi kognitif modal sosial karyawan berpengaruh positif pada *extra-role performance* karyawan.

**METODE PENELITIAN**

**Pemilihan subyek dan metode pencarian data.**

Responden penelitian ini adalah staf administrasi (non-produksi) dengan masa kerja di atas satu tahun pada beberapa perusahaan manufaktur besar di Yogyakarta, Semarang, dan Solo. Pengumpulan data dilakukan dengan *survey* melalui kuesioner, dan diperoleh sejumlah 504 kuesioner yang dapat diolah. Data demografis responden disajikan dalam Tabel 1.

**Variabel dan pengukurannya.**

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional diukur dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* versi 5X (Bass, 1985). *Openness to new experience*, *conscientiousness*, *extraversion*, dan *emotional stability* diukur dengan *Form NEO FFI* (Neo Five Factor Inventory) yang dikembangkan oleh Costa dan McCrae (1992).

Dimensi relasional modal sosial diukur menggabungkan item-item pernyataan *interpersonal trust at work* yang disusun oleh Cook dan Wall (1980) dengan menambahkan satu item *employee togetherness* yang disusun oleh Chua (2002). Dimensi kognitif modal sosial diukur dengan mengadaptasi item-item pernyataan yang dikembangkan oleh Tsai dan Ghoshal

(1998) serta Chua (2002). Dimensi struktural modal sosial diukur dengan item-item yang dikembangkan sendiri oleh peneliti.

**Tabel 1**  
**Data Demografis Responden**

ITEM	KETERANGAN	JUMLAH	%
JENIS KELAMIN	PRIA	296	58.7
	WANITA	208	41.3
UMUR	SD 25 TH	66	13.1
	26 – 30 TH	131	26
	31 – 35 TH	106	21.2
	36 – 40 TH	88	17.5
	41 – 45 TH	71	14.1
	46 – 50 TH	29	5.8
	>50 TH	12	2.4
STATUS PERNIKAHAN	MENIKAH	371	73.6
	TIDAK MENIKAH	133	26.4
PENDIDIKAN TERAKHIR	SMA	251	49.8
	D1	32	6.3
	D3	73	14.5
	S1	147	29.2
	S2	1	0.2
MASA KERJA	SD 5 TH	157	31.2
	6 – 10 TH	135	26.8
	11 – 15 TH	108	21.4
	16 – 20 TH	54	10.7
	21 – 25 TH	34	6.7
	26 – 30 TH	14	2.8
	>30 TH	2	0.4
JENIS PERUSAHAAN	AIR MINUM	141	28.2
	PENGOLAHAN HASIL KEBUN (TEH SEDUH, TEH CELUP, KOPI, KARET SETENGAH JADI)	106	21
	OBAT-OBATAN	40	7.7
	GARMENT	101	20
	PERCETAKAN	44	8.7
	ELEKTRONIK	72	14.3

**Sumber:** Data Primer.

*In-role performance* diukur dengan item-item pernyataan yang dikembangkan oleh Williams dan Anderson (1991). *Extra-role performance* diukur dengan item-item yang dikembangkan oleh MacKenzie et al. (1999). Instrumen untuk kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (*Multifactor Leadership Questionnaire*), empat faktor kepribadian (*NEO Five Factor Inventory*), dimensi relasional modal sosial (*interpersonal trust at work*), *in-role performance*, dan *extra-role performance* disusun melalui proses *back-translation*.

**Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.**

Analisis faktor dilakukan untuk tiap kelompok variabel kinerja, kelompok variabel modal sosial, kelompok variabel kepemimpinan, dan kelompok variabel kepribadian. Analisis faktor dilakukan secara berulang kali sampai tidak ada item pernyataan yang dapat di-drop lagi sesuai kriteria yang ditetapkan. Suatu item dipertahankan jika *factor loading*nya sama atau lebih dari 0,5 sesuai pedoman Comrey dan Lee (1992) seperti dikutip Tabachnick dan Fidell (1996). Item juga akan di-drop jika ada nilai *factor loading* yang lebih dari standar yang ditetapkan pada lebih dari satu faktor (Peck, 1994). Hasil final uji validitas dan reliabilitas disajikan dalam Tabel 2.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Pembahasan Statistik Deskriptif.**

Tabel 3 menunjukkan statistik deskriptif yang terdiri dari nilai rata-rata, standar deviasi, dan korelasi antarvariabel. Hasil pengujian korelasi antarvariabel independen dalam Tabel 3 tidak menunjukkan adanya masalah multikolinearitas yang berat antarvariabel independen (Gujarati, 1995, menyebutkan bahwa nilai korelasi antarvariabel independen yang lebih dari 0,8 menunjukkan adanya masalah multikolinearitas yang berat). Hasil pengujian korelasi juga menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara variabel-variabel independen dan variabel-variabel dependen dalam

**Tabel 2**  
**Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

VARIABEL	KET.	RELIABILITAS DAN ITEM-ITEM YANG VALID
Kinerja <i>in-role</i>	Alpha	0,83
	Item	KIR1, KIR2, KIR3, KIR4
Kinerja <i>extra-role</i>	Alpha	0,83
	Item	KER1, KER2, KER5, KER6, KER7, KER8
Modal sosial relasional	Alpha	0,76
	Item	MSR1, MSR2, MSR3, MSR4
Modal sosial kognitif	Alpha	0,78
	Item	MSK1, MSK2, MSK3, MSK4
Modal sosial struktural	Alpha	0,83
	Item	MSS1, MSS2, MSS3, MSS4, MSS5
<i>Personality - openness</i>	Alpha	0,58
	Item	PO5R, PO9
<i>Personality - conscientiousness</i>	Alpha	0,78
	Item	PC1, PC2, PC4, PC5, PC7, PC8, PC10, PC12
<i>Personality - extraversion</i>	Alpha	0,50
	Item	PEX1, PEX2, PEX4, PEX10
<i>Personality - emotional stability</i>	Alpha	0,74
	Item	PES2R, PES3R, PE5R, PES6R, PES8, PES9R, PES11, PES12
Kepemimpinan transformasional	Alpha	0,90
	Item	TF2, TF3, TF4, TF6, TF8, TF10, TF12, TF13, TF14, TF15, TF16, TF17, TF20
Kepemimpinan transaksional	Alpha	0,65
	Item	TS9, TS10, TS12

**Sumber:** Data Primer, diolah.

penelitian ini, sehingga pengujian model dengan model persamaan struktural dapat dilakukan.

**Pengujian fit model.**

Hasil pengujian model dengan melihat nilai-nilai fit (Tabel 4) menunjukkan bahwa, secara umum model mempunyai *goodness of fit* yang baik, sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan model yang ada.

**Tabel 4**  
**Pengujian Fit Model**

<b>ABSOLUTE FIT</b>	<b>KRITERIA</b>	<b>NILAI FIT</b>	<b>KETERANGAN</b>
Chi square; df; probability	tidak signifikan (Hair <i>et al.</i> , 1998) >0,9	150; df26; 0,000	Kurang baik
GFI	(Hair <i>et al.</i> , 1998) <0,08; upper limit <0,1	0,95	Baik
RMR	(Arbuckle, 2005) <0,08; upper limit <0,1	0,03	Baik
RMSEA	(Arbuckle, 2005)	0,09	Baik
<b>INCREMENTAL FIT</b>			
AGFI	>0,8 (Sharma, 1996)	0,85	Baik
NFI	>0,9 (Hair <i>et al.</i> , 1998)	0,87	Baik
CFI	>0,9 (Hair <i>et al.</i> , 1998)	0,89	Baik
TLI	>0,9 (Hair <i>et al.</i> , 1998)	0,71	Kurang baik
<b>PARSIMONIOUS FIT</b>			
CMIN/DF ( <i>subject to sample size</i> )	1 – 2 over fit 2-5 liberal limit (Arbuckle, 2005)	5,8	Kurang baik

**Sumber:** Data Primer, diolah.

**Tabel 3**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

	Cronbach's Alpha	Rata-rata	Standar Deviasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Kepemimpinan Transformasional	0,90	3.15	0.85	1										
2. Kepemimpinan Transaksional	0,65	2.23	0.92	.29(**)	1									
3. Kepribadian <i>Openness to New Experience</i>	0,58	3.27	0.79	.05	.01	1								
4. Kepribadian <i>Conscientiousness</i>	0,78	4.02	0.47	.12(**)	-.05	.19(**)	1							
5. Kepribadian <i>Extraversion</i>	0,50	3.62	0.54	.17(**)	-.02	.04	.33(**)	1						
6. Kepribadian <i>Emotional Stability</i>	0,74	3.27	0.62	.02	.26(**)	.07	.14(**)	.02	1					
7. Dimensi Relasional Modal Sosial	0,76	3.65	0.61	.23(**)	.14(**)	.11(*)	.30(**)	.26(**)	.06	1				
8. Dimensi Kognitif Modal Sosial	0,78	3.56	0.62	.23(**)	-.05	.18(**)	.36(**)	.21(**)	.04	.41(**)	1			
9. Dimensi Struktural Modal Sosial	0,83	4.06	0.62	.15(**)	.14(**)	.14(**)	.50(**)	.43(**)	.12(**)	.36(**)	.42(**)	1		
10. Kinerja <i>In-Role</i>	0,83	4.33	0.67	.16(**)	.17(**)	.16(**)	.50(**)	.26(**)	.16(**)	.20(**)	.31(**)	.45(**)	1	
11. Kinerja <i>Extra-Role</i>	0,83	3.58	0.74	.24(**)	.09(*)	.20(**)	.36(**)	.27(**)	.06	.25(**)	.35(**)	.40(**)	.39(**)	1

### Hasil pengujian hipotesis.

Pengujian hipotesis tentang pengaruh kepemimpinan dan kepribadian pada modal sosial serta dampaknya pada kinerja dilakukan dengan melihat adanya *significant path* dalam model. Jika terdapat *significant path*, maka hipotesis akan didukung. Bagan 1 menunjukkan ringkasan hasil pengujian hipotesis.

### Pembahasan. Kepemimpinan, kepribadian, dan dimensi struktural modal sosial.

Penelitian ini menemukan bahwa dimensi struktural modal sosial karyawan dipengaruhi oleh kepribadian karyawan, bukan oleh kepemimpinan atasan. Kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi dimensi struktural modal sosial, karena perilaku transformasional atasan mungkin lebih mempengaruhi kualitas hubungan atasan dengan karyawan, bukan interaksi antar karyawan yang menjadi fokus riset ini. Bertentangan dengan hipotesis, penelitian ini menemukan bahwa, kepemimpinan transaksional

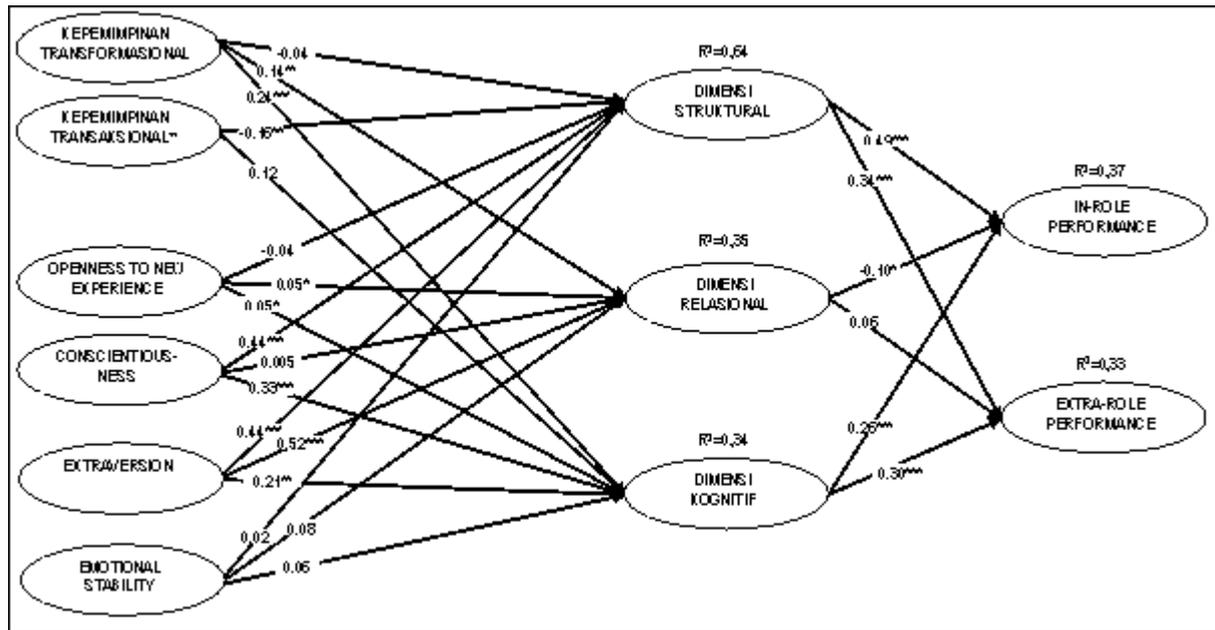
berpengaruh negatif pada dimensi struktural modal sosial. Item-item yang valid untuk variabel kepemimpinan transaksional diduga menyebabkan pengaruh negatif ini. Hasil uji validitas kepemimpinan transaksional menunjukkan adanya tiga item yang valid untuk kepemimpinan transaksional yaitu: atasan saya gagal mengambil tindakan sampai masalah menjadi serius, atasan saya menunggu sampai terjadi kesalahan sebelum mengambil tindakan, dan atasan saya perilakunya mengesankan bahwa masalah harus menjadi genting sebelum mengambil tindakan.

Ketiga item yang valid tersebut masuk dalam kategori *management by exception passive* yaitu perilaku atasan yang baru bertindak setelah masalah terjadi. Perilaku tersebut berpengaruh negatif pada dimensi struktural modal sosial karena seorang atasan yang membiarkan masalah menjadi serius dan membiarkan terjadinya kesalahan kemudian baru bertindak, tidak akan dihargai karyawannya. Bahkan lambatnya tindakan seorang atasan dapat

menyebabkan karyawan saling menuduh satu sama lain tentang siapa yang bertanggung jawab atas masalah yang terjadi, sehingga interaksi antarkaryawan dapat terganggu.

baik dengan rekan kerjanya. Adanya interaksi dengan rekan kerja akan memungkinkan karyawan dengan *extraversion* tinggi mendapatkan berbagai manfaat dari interaksi sosial yang dimilikinya.

**Bagan 1**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**



\*\*\*p < 0.01 \*\*p < 0.05 \*p < 0.1

>> Hasil uji validitas variabel kepemimpinan transaksional hanya menggambarkan adanya *Management by Exception Passive* sebagai bagian dari kepemimpinan transaksional dan tidak menggambarkan kepemimpinan transaksional secara utuh.

Temuan penelitian ini yang menyebutkan bahwa *conscientiousness* dan *extraversion* berpengaruh positif pada dimensi struktural modal sosial, menguatkan *social resources theory* (Lin, 1982 seperti dikutip dalam Lin, 1999). Karyawan dengan *conscientiousness* tinggi akan menyadari bahwa dia tidak mampu bekerja sendiri, karena dia memerlukan informasi, sumberdaya, dan dukungan dari *network* yang dimilikinya. Oleh karena itu, walaupun tidak diwajibkan, dia akan membangun interaksi yang baik dengan rekan kerja untuk menunjang kinerjanya. Beberapa karakteristik karyawan dengan *extraversion* tinggi seperti suka berbicara, mudah bersosialisasi, aktif, dan lebih asertif dari lawan bicaranya (Barrick & Mount, 1991) akan membuat karyawan memiliki interaksi yang

Penelitian ini menemukan bahwa, *openness to new experience* dan *emotional stability* tidak berpengaruh pada dimensi struktural modal sosial. Karyawan dengan tingkat *openness to new experience* tinggi biasanya bersikap terbuka, yang memungkinkan karyawan tersebut dapat menjalin interaksi sosial dengan baik. Penelitian ini tidak menemukan adanya pengaruh sifat terbuka karyawan pada interaksi sosial yang dimilikinya. Hal ini dapat disebabkan oleh sifat karyawan yang cenderung memikirkan diri sendiri yaitu karyawan dapat membuka diri untuk pengalaman dan hal-hal baru, tapi sifat egois seseorang membuatnya enggan terlibat dalam suatu interaksi sosial. Penelitian ini menunjukkan bahwa sifat-sifat *emotional stability* tidak mempengaruhi kemampuan karyawan menjalin

interaksi sosial dengan rekan kerja. Hal ini dapat disebabkan karena kestabilan emosi mungkin lebih terkait dengan sikap karyawan mengelola diri dalam menghadapi kondisi diluar dirinya, dan tidak terkait langsung dengan bagaimana karyawan tersebut menjalin interaksi sosial dengan rekan kerjanya.

#### **Kepemimpinan, kepribadian, dan dimensi relasional modal sosial.**

Penelitian ini menemukan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada dimensi relasional modal sosial. Hal ini terjadi karena seorang atasan yang berperilaku transformasional memberikan visi yang sama bagi setiap karyawan, sehingga setiap karyawan memiliki tujuan dan keterbebanan yang sama, yang berimbas pada munculnya rasa saling percaya antar karyawan (Pillai *et al.*, 1999). Penelitian ini menemukan bahwa, *openness to new experience* dan *extraversion* berpengaruh positif pada dimensi relasional modal sosial. Keterbukaan karyawan pada hal baru akan membuatnya berani berisiko untuk mempercayai karyawan lain. Dengan mempertimbangkan bahwa *trust* adalah suatu hal yang bersifat resiprokal, maka karyawan yang mempercayai karyawan lain, cenderung lebih mendapatkan kepercayaan dari rekan kerjanya.

Karakteristik karyawan dengan tingkat *extraversion* tinggi, mudah bersosialisasi dan bersedia mempercayai orang lain, akan mempengaruhi *trust* sebagai dimensi relasional modal sosial karyawan tersebut. Hal ini terjadi karena semakin karyawan mudah bersosialisasi dan bersedia mempercayai orang lain, semakin banyak karyawan lain yang suka dengan karyawan tersebut (Klein *et al.*, 2004), sehingga tingkat kepercayaan padanya akan semakin tinggi. Penelitian ini menemukan bahwa *conscientiousness* dan *emotional stability* tidak berpengaruh pada dimensi relasional modal sosial. *Conscientiousness* lebih terkait dengan usaha seorang karyawan mencapai prestasi kerja yang terbaik. Fokus pada kinerja dapat membuat seorang karyawan tidak sempat menjalin hubungan interpersonal dengan rekan kerja, sehingga *conscientiousness* tidak mempengaruhi dimensi relasional modal sosial.

*Emotional stability* lebih terkait dengan kemampuan karyawan mengelola emosi, sehingga dia tidak mudah takut dan tidak mudah kuatir (Barrick &

Mount, 1995). Keberadaan hal ini tidak mempengaruhi kemampuan seorang karyawan untuk dipercaya dan mempercayai karyawan lain, sehingga *emotional stability* tidak berpengaruh pada dimensi relasional modal sosial.

#### **Kepemimpinan, kepribadian, dan dimensi kognitif modal sosial.**

Penelitian ini menemukan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada dimensi kognitif modal sosial karyawan. Beberapa unsur kepemimpinan transformasional seperti: pengkomunikasian visi yang menarik, penggunaan simbol untuk memfokuskan usaha karyawan, dan upaya atasan memberi contoh perilaku yang harus dilakukan dalam organisasi akan mempengaruhi keberadaan hal-hal yang perlu dipahami bersama (*shared cognitives*) dan memfasilitasi tindakan bersama dalam organisasi (Bass, 1985). Penelitian ini menemukan bahwa, kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh pada dimensi kognitif modal sosial. Keberadaan dimensi kognitif modal sosial akan lebih dipengaruhi oleh keteladanan seorang atasan yang memberi contoh dan mengkomunikasikan *shared cognitives* tersebut secara baik, yang merupakan unsur kepemimpinan transformasional.

Penelitian ini menemukan bahwa, *openness to new experience*, *conscientiousness*, dan *extraversion* berpengaruh positif pada dimensi kognitif modal sosial. Keterbukaan karyawan pada hal baru akan mempengaruhi penerimaannya pada *shared languages (codes)*, *shared narratives* dan *shared vision* yang merupakan dimensi kognitif modal sosial. Terkait dengan *conscientiousness*, jika suatu organisasi menetapkan adanya visi bersama yang ingin dicapai, atau adanya *shared language* yang dijadikan “bahasa bersama” untuk memperlancar komunikasi dalam organisasi, karyawan dengan tingkat *conscientiousness* tinggi akan lebih dapat menerima hal-hal tersebut. Hal ini disebabkan karyawan dengan tingkat *conscientiousness* tinggi memiliki dorongan besar untuk berprestasi, sehingga dia akan menerima kesepakatan yang ada untuk menunjang kerjanya (Barrick & Mount, 1995).

*Extraversion* berpengaruh positif pada dimensi kognitif modal sosial, karena karyawan dengan tingkat *extraversion* tinggi memiliki kemampuan bersosialisasi

yang baik (Barrick & Mount, 1995). Kemampuan bersosialisasi akan membuat dia semakin toleran, sehingga dapat menerima adanya kesepakatan-kesepakatan yang berlaku dalam organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa *emotional stability* tidak mempengaruhi dimensi kognitif modal sosial. Karyawan dengan tingkat kestabilan emosi tinggi biasanya tidak mudah kuatir, tidak mudah takut, jarang merasa rendah diri, tahan uji, tidak mudah stress, *easy-going*, dan tetap tenang dalam menghadapi segala sesuatu (Barrick & Mount, 1991; Moberg, 1999). Keberadaan hal-hal tersebut tidak mempengaruhi penerimaan karyawan atas *shared languages (codes)*, *shared narratives* dan *shared vision* yang merupakan dimensi kognitif modal sosial, karena kestabilan emosi seseorang lebih terkait dengan kemampuan seseorang mengelola emosi untuk menghadapi lingkungan luarnya.

#### **Modal sosial dan kinerja.**

Penelitian ini menemukan bahwa, dimensi struktural dan dimensi kognitif modal sosial berpengaruh positif pada *in-role performance* dan *extra-role performance*. Karyawan dengan dimensi struktural modal sosial yang tinggi akan memiliki interaksi sosial yang baik dengan rekan kerja. Interaksi sosial tersebut memungkinkan karyawan saling berbagi akses ke sumber informasi yang lebih luas, sehingga akan meningkatkan kualitas, relevansi, serta ketepatan waktu untuk informasi yang diperlukan dalam menunjang kinerja (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Hasil penelitian ini menguatkan *weak tie theory* (Granovetter, 1973). Seorang karyawan memiliki dua jenis interaksi dengan rekan kerja yaitu interaksi yang intensif (*strong tie*) dan interaksi yang tidak intensif (*weak tie*). Interaksi yang tidak intensif terjadi bila karyawan tetap memiliki interaksi dengan rekan kerja, walaupun mereka jarang sekali bertemu (berinteraksi). Meskipun sifatnya lemah, interaksi yang tidak intensif tetap penting, karena kadangkala karyawan memerlukan dukungan dari rekan kerja, yang tidak bisa dilakukan oleh rekan kerja yang biasa berinteraksi dengannya (*strong tie*), tapi bisa dilakukan oleh rekan kerja yang jarang berinteraksi dengannya (*weak tie*). Hasil penelitian ini menguatkan *structural hole theory* (Burt, 1997). Pada umumnya, pihak-pihak dalam organisasi saling memerlukan untuk saling mendukung dan

bertukar informasi maupun sumberdaya dalam melaksanakan pekerjaannya. Tetapi kadangkala ada beberapa karyawan (*alters*) yang sebenarnya saling memerlukan tapi tidak terhubung satu sama lain, sehingga menciptakan suatu *structural hole*. Seorang karyawan (*ego*) yang memiliki hubungan dengan banyak rekan kerja (*alters*) akan menutup *structural hole* yang ada. Dengan demikian, dia akan mendapatkan dukungan dari rekan kerjanya tersebut, sehingga dia dapat berkinerja dengan baik (*in-role performance*). Selain itu, karyawan (*ego*) yang dapat menghubungkan rekan kerja (*alters*) yang tidak terhubung dan tidak mengenal satu sama lain sementara mereka memerlukan hal itu, dia dapat dikatakan sudah mendukung rekan kerjanya dengan menjembatani hubungan yang semula terputus, sehingga kinerja karyawan yang diukur dengan *extra-role performance* akan baik.

Temuan penelitian ini memperkuat *social resource theory* (Lin, 1982 seperti dikutip dalam Lin, 1999) yang menyebutkan bahwa, ada sumberdaya yang melekat dalam suatu interaksi sosial. Karyawan yang memiliki interaksi sosial yang baik dengan rekan kerja akan mampu memanfaatkan sumberdaya tersebut, sehingga kinerja *in-role* nya akan semakin tinggi. Selain itu, *network* yang dimiliki karyawan juga memungkinkan dia dapat saling membantu dengan rekan kerja, sehingga kinerja yang diukur *extra-role performance* juga akan baik. Keberadaan dimensi kognitif yang kuat ditandai dengan adanya kesamaan pemahaman karyawan tentang organisasi tempat dia bekerja yang akan menciptakan kerjasama yang lebih baik antarkaryawan (Adler & Kwon, 2002). Dengan adanya kerjasama yang baik, setiap karyawan dapat saling mendukung, sehingga dia dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, pemahaman yang sama dengan rekan kerja tentang organisasi akan membuat setiap karyawan memiliki kedekatan yang kuat, sehingga karyawan tersebut dapat mendukung rekan kerjanya dalam bekerja. Dengan demikian, dimensi kognitif modal sosial akan berpengaruh positif pada *in-role performance* dan *extra-role performance*.

Bertentangan dengan riset yang ada, penelitian ini menemukan bahwa, dimensi relasional modal sosial berpengaruh negatif pada *in-role performance*. Hal ini dapat dijelaskan dalam konteks *the downside of social capital* (Portes, 1996). Adanya rasa saling percaya antarkaryawan akan menumbuhkan solidaritas yang

kuat, yang menyebabkan karyawan sangat kompak, dan kadangkala sulit diatur oleh manajemen. Hal ini dapat menurunkan kinerja karena fokus karyawan terpecah menjadi bekerja dan berupaya bersama melawan manajemen untuk memperjuangkan haknya. Dengan demikian, perusahaan perlu menyadari bahwa adanya dimensi relasional yang terlalu kuat dapat membawa dampak yang kurang baik bagi perusahaan, jika karyawan yang bersatu menganggap perusahaan berada diluar kelompok mereka dan bukan mitra mereka dalam bekerja.

Penelitian ini menemukan bahwa, dimensi relasional modal sosial tidak berpengaruh pada *extra-role performance*. Ada dua hal pokok yang dapat diduga menyebabkan hal ini. Pertama, karyawan terikat pada deskripsi tugas dan beban kerja yang sangat ketat, yang mengakibatkan karyawan hanya dimungkinkan untuk berfokus pada pelaksanaan tugasnya sendiri dan tidak dimungkinkan untuk dapat membantu rekan kerjanya. Kedua, adanya rasa saling percaya yang terlalu kuat antara beberapa karyawan akan membuat mereka menjadi kelompok yang sangat kompak. Kekompakan ini dapat membuat kelompok tersebut sangat sulit dimasuki orang lain. Hal ini menyebabkan karyawan diluar kelompok dengan rasa saling percaya tinggi tersebut, akan sulit untuk bisa masuk ke kelompok tersebut dan meminta dukungan mereka, sehingga adanya dimensi relasional yang terlalu kuat tidak mempengaruhi kesediaan karyawan mendukung rekan kerja yang berada di luar kelompok mereka (*extra-role performance*).

#### **SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA**

##### **Simpulan.**

Pertama, *conscientiousness* dan *extraversion* karyawan berpengaruh positif pada dimensi struktural modal sosial karyawan, serta kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional atasan tidak membentuk interaksi antarkaryawan sebagai dimensi struktural modal sosial karyawan. Kedua, perilaku transformasional atasan, *openness to new experience* dan *extraversion* karyawan berpengaruh positif pada *trust* antarkaryawan sebagai dimensi relasional modal sosial. Ketiga, perilaku transformasional atasan dalam bentuk karisma, *openness to new experience*, *consci-*

*entiousness*, dan *extraversion* berpengaruh positif pada dimensi kognitif modal sosial karyawan. Keempat, dimensi struktural dan dimensi kognitif modal sosial karyawan berpengaruh positif pada kinerja karyawan yang diukur dengan *in-role performance* dan *extra-role performance*.

##### **Kontribusi Praktis.**

Penelitian ini dilakukan dalam setting perusahaan manufaktur besar di Yogyakarta, Semarang, dan Solo. Oleh karena itu, kontribusi praktis bagi pengambil keputusan perlu memperhatikan kemiripan setting perusahaan dengan setting penelitian ini. Dalam hal ini, penelitian ini memberikan empat manfaat praktis bagi pimpinan perusahaan. Pertama, pimpinan perusahaan perlu berperilaku transformasional yang berpengaruh positif pada dimensi relasional dan dimensi kognitif modal sosial.

Kedua, pimpinan perusahaan sebaiknya tidak berperilaku yang menunjukkan adanya *management by exception passive* sebagai bagian dari perilaku transaksional. Perilaku tersebut yang bersifat reaktif, lambat bertindak dengan membiarkan suatu kesalahan terjadi baru mengambil tindakan, dan menunggu masalah menjadi genting baru bertindak, justru akan merusak interaksi antarkaryawan yang ada. Ketiga, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan *conscientiousness*, *extraversion*, dan *openness to new experience* yang memiliki pengaruh positif pada modal sosial karyawan. Dengan demikian, pimpinan perusahaan perlu memilih karyawan dengan tingkat *conscientiousness*, *extraversion*, dan *openness to new experience* yang tinggi atau mengembangkan ketiga faktor kepribadian tersebut dengan berbagai program pengembangan karyawan. Keempat, pimpinan perusahaan perlu mengukur kinerja karyawan dengan dua ukuran yaitu pelaksanaan pekerjaan sesuai deskripsi serta pencapaian target kerja karyawan (*in-role performance*), dan seberapa baik karyawan mau bekerjasama serta mendukung rekan kerjanya (*extra-role performance*).

##### **Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya.**

Penelitian ini baru mengungkap perilaku transformasional dan transaksional atasan serta beberapa faktor kepribadian yang mempengaruhi

terbentuknya modal sosial karyawan. Peneliti mendatang dapat menguji adanya pengaruh kesesuaian (*fit*) antara perilaku atasan dan kepribadian karyawan pada modal sosial karyawan, karena perilaku kepemimpinan tertentu akan lebih optimal diterapkan pada karyawan dengan kepribadian tertentu. Peneliti mendatang juga dapat mengembangkan penelitian modal sosial dengan menguji beberapa anteseden lain untuk modal sosial.

Penelitian ini menghadapi keterbatasan dengan instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass, 1995) dan *NEO Five Factor Inventory* (Mc. Crae & Costa, 1992). Kedua instrumen tersebut merupakan instrumen yang sangat banyak dipakai dalam riset tentang kepemimpinan dan kepribadian. Meskipun proses *back translation* telah dilakukan, tapi validitas untuk beberapa bagian kuesioner tersebut kurang. Peneliti mendatang dapat memperbaiki instrumen tersebut disesuaikan ke *setting* penelitian.

Keterbatasan lain terkait dengan distribusi data yang tidak normal pada beberapa variabel. Meskipun ketidaknormalan distribusi data ini normal terjadi dalam riset keperilakuan (Hoyle, 1995), tetapi perlu dilakukan metode estimasi yang tepat untuk mengatasi hal ini. Cara ideal untuk mengatasi ketidaknormalan distribusi data yaitu dengan metode estimasi ADF (*asymptotically distribution free*) tidak dapat dilakukan dalam penelitian ini karena jumlah sampel tidak mencukupi untuk analisis model persamaan struktural dengan metode ADF.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P.S., dan Kwon, S.W. 1999. *Social Capital: The Good, The Bad, and The Ugly*. Paper Presented at the 1999 Academy of Management Meeting in Chicago.
- Adler, P.S., dan Kwon, S.W. 2002. Social Capital: Prospects for A New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1):17- 40.
- Akdere, M. 2005. Social Capital Theory and Implications for Human Resource Development. *Singapore Mangement Review*, 27(2): 1-24.
- Barrick, M.R., dan Mount, M.K. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44: 1-26.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Borkenau, P., dan Ostendorf, F. 1998. The Big Five as States: How Useful is the Five Factor Model to Describe Intraindividual Variations Over Time. *Journal of Research in Personality*, 32: 202-221.
- Burns, J. Mc. G. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row Publisher.
- Burt, R.S. 1997. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.
- Chua, A. 2002. The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4): 375-392.
- Coleman, J.S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Supplement S95-S120.
- Cook, J. dan Wall, T. 1980. New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Couto, R.A. 1997. *Social Capital and Leadership*. Working Paper at the Academy of Leadership Press.
- Cunningham, I. 2002. Developing Human and Social Capital in Organizations. *Industrial and Commercial Training*, 34(3): 89-94.
- Davis-Blake, A. , dan Pfeffer, J. 1989. Just A Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Reseach. *Academy of Management Review*, 14(3): 385-400.

- Digman, J.M. 1990. Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41: 417-440.
- Gujarati, D.N. 1995. *Basic Econometrics*. New York: Mc Graw Hill.
- Granovetter, M.S. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Greenberg, J., Baron, R.A. 2003. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hogan, R. 2000. What is Personality. *Advantage Hiring Newslett*, November 7.
- House, R.J., Shane, S.A., dan Herold, D.M. 1996. Rumors of the Death of Dispositional Research are Vastly Exaggerated. *Academy of Management Review*, 21(1): 203-224.
- Klein, K.J., Lim, B.C., Saltz, J.L., dan Mayer, D.M. 2004. How Do They Get There? An Examination of the Antecedents of Centrality in Team Networks. *Academy of Management Journal*, 47(6): 952-963.
- Leana, C.R., dan Van Buren, H. 1999. Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3): 538-555.
- Lin, N. 1999. Building A Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1): 28-51.
- McCrae, R.R. dan John, O.P. 1992. An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*: 175-215.
- Moberg, D.J. 1999. The Big Five and Organizational Virtue. *Business Ethics Quarterly*, 9(2): 245-272.
- Nahapiet, J., dan Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Peck, S.R. 1994. Exploring the Link Between Organizational Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policy. *Journal of Management Studies*, 31:715-735.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams, E.S. 1999. Fairness Perception and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6): 897-933.
- Portes, A. 1998. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24:1-24.
- Tabachnick, B.G. dan Fidell, L.S. 1996. *Using Multivariate Statistics*. Harper Collins College Publishers.
- Tsai, W., dan Ghoshal, S. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Network. *Academy of Management Journal*, 44(4): 464-476.
- Waldstrom, C. 2004. *Social Capital in Organizations – Beyond Structure and Metaphor*.
- Williams, L.J. dan Anderson, S.E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3):601-617.