

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD* DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA PRAMUDI
DI PERSEROAN TERBATAS TRANSJAKARTA**



ISROIL SAMIHARDJO

7647130162

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk
Memperoleh Gelar Doktor**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

2021

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD* DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA PRAMUDI
DI PERSEROAN TERBATAS TRANSJAKARTA**

ISROIL SAMIHARDJO

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan metode penelitian melalui kajian analisis pengaruh kepemimpinan, *reward*, dan iklim organisasi terhadap perilaku kerja pramudi di Persroan Terbatas Transjakarta atau yang lebih dikenal dengan Transjakarta menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *ex post facto* terhadap sampel yang diambil dengan teknik *simple random sampling* sebanyak 250 orang dari 700 Pramudi yang berstatus karyawan tetap yang datanya diolah menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan software Microsoft Excell dan SPSS. Berdasarkan hasil pengujian statistik dapat dibuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara kepemimpinan terhadap perilaku kerja, kepemimpinan terhadap iklim organisasi, *reward* terhadap iklim organisasi, kepemimpinan terhadap iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap *reward*. Pada analisis hubungan tidak langsung menggunakan Sobel Test diperoleh hasil semuanya signifikan terhadap hubungan tidak langsung; yaitu antara kepemimpinan terhadap perilaku kerja melalui *reward*, kepemimpinan terhadap perilaku kerja melalui iklim organisasi, dan *reward* terhadap perilaku kerja melalui iklim organisasi. Sebagai mediator, *reward* memiliki pengaruh lebih kuat dibanding iklim organisasi sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan akan lebih baik bila disertai dengan sistem *total reward* yang bijak. Berdasarkan analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melalui dimensi *vision* memiliki pengaruh terbesar diikuti dengan *reward* melalui dimensi *relational reward*. *State of the art* dari penelitian ini adalah bahwa metode penelitian ini belum pernah dilaksanakan sebelumnya dan memiliki kekhususan dalam metode kuantitatif dengan analisis jalur yang dapat diterapkan pada permasalahan sejenis. Kebaruan yang terdapat pada penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan, *reward*, dan iklim organisasi, sendiri-sendiri maupun sebagai satu kesatuan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku kerja. Untuk itu direkomendasikan untuk mempertahankan visi perusahaan dan mensosialisasikan secara lebih luas ke seluruh komponen organisasi serta menerapkan sistem total reward sehingga dapat meningkatkan iklim organisasi yang lebih kondusif guna mendukung terwujudnya perilaku kerja pramudi yang lebih positif.

Kata kunci: Kepemimpinan, *Reward*, Iklim Organisasi, Perilaku Kerja, Pramudi, Transjakarta

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, REWARD AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON WORK BEHAVIOUR OF THE BUS DRIVER OF TRANSJAKARTA

ISROIL SAMIHARDJO

ABSTRACT

This study aims to develop research methods through an analysis of the influence of leadership, reward, and organizational climate toward work behavior of *pramudi* at Transjakarta also known as Transjakarta using quantitative methods with an ex post facto approach to the sample taken by simple random sampling technique of 250 people from 700 *pramudis* with the status of permanent employees whose data is processed using path analysis with the help of Microsoft Excel and SPSS software. Based on the results of statistical analysis, it can be proven that there is a significant positive direct influence between leadership on work behavior, leadership on organizational climate, reward on organizational climate, leadership on organizational climate and leadership on reward. In the analysis of the indirect relationship using the Sobel Test, all of the results were significant for the indirect relations; namely between leadership towards work behavior through reward, leadership towards work behavior through organizational climate, and reward to work behavior through organizational climate. As a mediator, reward has a stronger influence compared to organizational climate, so it can be concluded that leadership will be better if it is accompanied by a wise total reward system. Based on the descriptive analysis, it can be concluded that leadership through the vision dimension has the greatest influence followed by reward through the relational reward dimension. The state of the art of this research is that this research method has never been implemented before and has a specificity in quantitative methods with path analysis that can be applied to similar cases. The novelty contained in this study is that leadership, reward, and organizational climate, individually or as a unity, have a strong influence on work behavior. For this reason, it is recommended to maintain the company's vision and disseminate it more widely to all organizational components and to implement a total reward system so as to increase a more conducive organizational climate to support the realization of a more positive bus driver work behavior.

Keywords: Leadership, Reward, Organizational Climate, Work Behaviour, Bus Driver, Transjakarta

RINGKASAN

A. Latar Belakang

Transjakarta merupakan salah satu unit bisnis strategis (*strategic business unit*) dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta di bidang pelayanan transportasi publik. Sebagai perusahaan pelayanan publik, Perseroan Terbatas Transportasi Jakarta atau PT Transjakarta tidak terlepas dari karakteristik sebagai suatu organisasi dengan berbagai dinamika yang mewadahi interaksi dan komunikasi antar anggota dalam pelaksanaan fungsi dan tugasnya yang kemudian secara perlahan membentuk nilai, perilaku, dan budaya dari organisasi tersebut. Sebagaimana dikatakan oleh Laurie J Mullins (2010) bahwa perbedaan dalam tugas dan penempatan kerja anggota organisasi terkadang memicu lahirnya situasi yang mendorong seseorang mempersepsikan kualitas kehidupan berorganisasinya, menilai lingkungan internalnya dan merasakan gejala sosial dalam organisasinya secara personal sesuai dengan latar belakangnya masing-masing. Berdasarkan pemikiran tersebut maka dalam kegiatan penelitian ini dipilih Kepemimpinan, *Reward* dan Iklim Organisasi sebagai variabel bebas dihadapkan pada Perilaku Kerja Pramudi sebagai variabel terikat.

Secara historis, operasionalisasi Transjakarta sudah dimulai sejak tahun 2004 melalui pengoperasian Busway Transjakarta dalam suatu sistem transportasi Bus Rapid Transit (BRT) sebagai salah satu program unggulan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebagai perwujudan dari strategi reformasi angkutan umum yang memprioritaskan kenyamanan, keamanan, keselamatan dan keterjangkauan bagi masyarakat. Pada 2014 perusahaan tersebut berubah menjadi perseroan terbatas yang dinamai PT Transportasi Jakarta atau PT Transjakarta yang selanjutnya pada disertasi ini disebut sebagai Transjakarta. Pada Akhir 2019, Transjakarta mengoperasikan 274 rute, berkolaborasi dengan 18 operator bus dan koperasi bus kecil untuk memberikan layanan *first mile last mile* terintegrasi yang menjangkau 85% wilayah DKI. Dengan mengusung motto kerja BISA yaitu singkatan dari: Bahagia, Inovatif, Semangat, dan Amanah, Transjakarta telah menjadi *leading-sector* dalam mewujudkan sistem transportasi publik terintegrasi di DKI Jakarta dengan visi "*connecting the life of Jakarta*" (menghubungkan kehidupan Jakarta) yang disertai dengan misi "*together we provide transportation services to ease and bring happiness in*

the life of Jakarta“ (bersama-sama menyediakan layanan transportasi yang memudahkan dan membahagiakan kehidupan Jakarta) serta strategi bisnis dengan semboyan “*we have strategic plan, it’s called Doing Things*” (kita memiliki perencanaan strategis yang disebut dengan *Doing Things*).

Upaya tersebut telah menghasilkan berbagai penghargaan, antara lain *Sustainable Transport Award* pada tahun 2019 disusul dengan penghargaan *Tom Tom Traffic Index* mendudukkan Jakarta pada peringkat 31 dari 416 kota dan keluar dari 10 kota termacet di dunia. Selain itu dalam acara yang diselenggarakan oleh Mark Plus Inc, PT. Transportasi Jakarta meraih empat penghargaan karena memberi layanan di bidang transportasi yaitu The Most Promising Company in Entrepreneurial SOEs (Bronze), The Most Promising Company in Branding Campaign (Bronze), The Most Promising Company in Tactical Marketing (Silver), dan Special Mention: Entrepreneurial SOEs. Sebelumnya (2019) juga menerima penghargaan atas penurunan kemacetan di DKI dengan disematkannya sebagai pemilik Wow Brand dan Better Brand serta penghargaan Revolusi Mental 2019 oleh Presiden Republik Indonesia serta penghargaan *Top Digital Innovation Award*, dan *Rail, Infrastructure and Digital Mobility Business Award* (Rimbda) untuk Bus Rapid Transit dan menyabet GRC Award di awal tahun 2020. Penghargaan-penghargaan tersebut justru menjadi tantangan dan permasalahan tersendiri untuk mempertahankan dan semakin meningkatkan performanya.

Di bidang sumber daya manusia (SDM), Transjakarta terus mengupayakan sumber daya manusia yang handal, berkompeten, dan berkualitas, terutama sumber daya pramudinya sebagai ”ujung tombak” perusahaan. Untuk itu, Transjakarta telah menerapkan sistem rekrutmen pramudi dengan sangat teliti. Selain itu, Transjakarta menerapkan serangkaian tes terstandarisasi dari Kementerian Perhubungan, seperti test-tertulis tentang pengetahuan teknis-mekanis bus, test keterampilan mengemudi, dan serangkaian test yang lain.

Sejalan dengan itu, Transjakarta juga telah melaksanakan sertifikasi terhadap hampir seluruh pramudinya sesuai dengan standar BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi). Prosedur ketat itu dapat dipahami karena kepuasan dan loyalitas pengguna jasa akan memicu warga Jakarta bersedia beralih dari penggunaan kendaraan pribadi ke penggunaan angkutan massal, serta pembentukan citra perusahaan (*brand image*) bahwa

Transjakarta merupakan perusahaan penyedia jasa transportasi publik berstandar internasional.

Faktor Perilaku Kerja Pramudi dipilih sebagai variabel dependen dalam kegiatan ini antara lain dipicu oleh meningkatnya persentase kecelakaan sebesar 18% pada tahun 2018 sebagaimana dikemukakan oleh Polda Metro Jaya (Puspita & Rastika, 2018). Yang dimaksud dengan Perilaku Kerja pada kegiatan penelitian ini adalah upaya, pekerjaan, kegiatan, tindakan dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya sebagai respon terhadap tugas yang dibebankan kepadanya baik secara langsung pada saat bersentuhan atau memegang obyek atau peralatan kerja maupun secara tidak langsung. Jadi dalam hal ini Perilaku Kerja berbeda dengan Perilaku Pramudi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa Perilaku Kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi perusahaan, antara lain penelitian dari Raza *et al* (2014) tentang dampak Perilaku Kerja pegawai dan budaya organisasi terhadap produktivitas organisasi, serta penelitian dari Saeed, *et al* (2015) tentang hubungan antara Perilaku Kerja dengan kinerja organisasi.

McShane dan Glinov, (2013, pp. 36–39) menjelaskan bahwa Perilaku Kerja merupakan hasil dari pengaruh *motivation, ability, role perception, dan situational factors*, sehingga kemudian konsep McShane ini dikenal dengan *MARS Model*. Dari pengaruh ini kemudian dihasilkan model-model Perilaku Kerja, yakni: *task performance, organizational citizenship, counterproductive work behavior, joining/staying with the organization, dan maintaining attendance*. Mengacu pada penjelasan tersebut dapat ditarik asumsi bahwa amatan dan analisis tentang Perilaku Kerja akan berkaitan erat dengan banyak faktor yang kompleks. Penelitian ini menetapkan faktor amatan yang berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Pramudi PT. Transportasi Jakarta yang dibatasi pada faktor Kepemimpinan, *Reward*, dan Iklim Organisasi karena ketiga faktor ini diyakini mampu mewakili kompleksitas permasalahan tentang Perilaku Kerja sebagaimana dinyatakan oleh rujukan pustaka tersebut di atas.

Penelitian tentang perilaku individu dalam bekerja dikaitkan dengan Kepemimpinan, *Reward*, dan Iklim Organisasi di sektor transportasi belum banyak dilakukan. Beberapa penelitian tentang perilaku individu dalam bekerja yang telah dilakukan berdasarkan penelusuran internet, umumnya merupakan sub-bagian dari Perilaku Kerja, seperti:

kinerja pekerjaan sebagai hasil dari Perilaku Kerja yang berorientasi pada tingkat pelaksanaan tugas, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang berorientasi pada sikap kerja dan kesukarelaan individu untuk membantu pencapaian tujuan organisasi, serta tingkat ketidakhadiran pegawai dan *turnover* sebagai suatu Perilaku Kerja kontraproduktif. Dengan demikian, penelitian ini memiliki tingkat kebaruan karena variabel Perilaku Kerja akan dianalisis sebagai perilaku keseluruhan seorang individu Pramudi dalam bekerja sebagai *human resources conceptual individual* dikaitkan dengan variabel lain sebagai faktor keorganisasian atau *human resources conceptual organizational*.

Kepemimpinan, dalam kegiatan penelitian ini didefinisikan sebagai seni, tata-cara, kemampuan, upaya, pekerjaan, kegiatan, tindakan, sikap dan pemahaman yang ada pada seseorang atau sekelompok orang yang disertai jabatan pimpinan pada tingkat manajerial atau operasional untuk memberikan pengaruh, motivasi, dan pengarahan terhadap bawahannya baik secara langsung maupun tidak langsung guna mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi yang diukur melalui tujuh indikator, yakni: (1) *vision*, (2) *capability*, (3) *diplomacy*, (4) *feedback*, (5) *personal style*, (6) *personal energy*, dan (7) *multi-cultural awareness*. Jadi yang dimaksud kepemimpinan dalam hal ini adalah bukan seorang pemimpin atau pimpinan sebagai pelaku, namun merujuk pada sesuatu yang ada pada diri atau individu seseorang. Jadi bisa saja bahwa karakter kepemimpinan ada di dalam diri seseorang yang bukan pemimpin. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan individu dalam mempengaruhi individu lainnya. Kepemimpinan harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi yang dapat dipahami sebagai kemandirian dalam berorganisasi.

Kepemimpinan yang transformatif ditandai dengan adanya seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain melalui perubahan yang dibuat oleh dirinya untuk lingkungan sekitar dan orang lain. Dengan mengacu pada Teori *Path-Goal* yang dikemukakan oleh Robert J. House (1996), seorang pemimpin akan memberikan efek positif terhadap para pengikutnya dengan membangun kesamaan persepsi terhadap tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Ivancevich, *et al*, 2007, p. 205). Dengan begitu, maka korelasi antara Kepemimpinan dengan Perilaku Kerja memiliki landasan teoritik-konseptual.

Kepemimpinan dalam organisasi juga dapat diartikan sebagai seni dan proses yang melibatkan kemampuan individu dalam membangun kepercayaan dirinya dalam bekerja, adanya visi perusahaan, kemampuan mendayagunakan sumber daya, adanya komunikasi dan kerja sama, adanya tindak lanjut terhadap umpan-balik, kemampuan ber-*interpreneur*, adanya kepribadian yang menyenangkan, adanya energi fisik prima, serta adanya kepedulian terhadap keberagaman budaya. Menurut Chemers dalam Knippenberg dan Hogg (2003, p. 6) terdapat tiga komponen penting kepemimpinan efektif yakni: (1) kemampuan membujuk anggota organisasi lain untuk menghormati, (2) kemampuan membangun hubungan, dan (3) kemampuan untuk memobilisasi dan mengarahkan seluruh sumber daya. Kepemimpinan yang mampu membuat suatu perubahan bagi organisasi memerlukan kemampuan dan motivasi intrinsik dari dalam diri pemimpinnya (Wirawan, 2013).

Faktor keorganisasian kedua yang diasumsikan dalam kegiatan penelitian ini memiliki hubungan dengan Perilaku Kerja adalah *Reward*, yang dalam hal ini dapat dimaknai sebagai imbalan berupa finansial atau non-finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja yang diberikan secara rutin sesuai ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut atau sewaktu-waktu berdasarkan kebijakan pemberi kerja, baik secara transaksional (*Transactional Reward*) berupa upah, gaji, dan tunjangan, atau secara relasional (*Relational Reward*) terkait dengan hasil kerja yang telah ditunjukkan oleh pekerja tersebut atau sebagai perangsang untuk meningkatkan mutu kinerja berikutnya. Di sisi lain, Moorhead dan Griffin (2013, p. 5) mendefinisikan *Reward* sebagai imbalan yang disediakan oleh organisasi kepada pegawai sebagai bagian dari kontrak psikologis untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhi oleh individu melalui pilihan atas perilaku terkait pekerjaan sebagaimana disampaikan oleh Sementara itu, Armstrong (2006) memandang bahwa *Reward* sebagai suatu sistem, tidak akan terlepas dari kepemimpinan manajerial organisasi. Variabel *Reward* dalam kegiatan penelitian ini menggunakan konsep *Total Reward System*, yang melihat *Reward* sebagai satu kesatuan penghargaan utuh, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, sehingga dapat memunculkan konsep keterkaitan baru antara konsep *Reward* dengan Perilaku Kerja.

Faktor keorganisasian ketiga yang digunakan dalam penelitian ini adalah Iklim Organisasi yang dapat diartikan sebagai kondisi atau suasana dan lingkungan, baik yang terlihat maupun yang abstrak (maya) yang dapat dirasakan atau dipersepsikan dapat menunjang suasana kerja yang positif bagi pekerja dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Konsep lain tentang Iklim Organisasi dikemukakan oleh Taguiri dan Litwin dalam Wirawan (2009, p. 41), yang memandang Iklim Organisasi sebagai kualitas internal organisasi yang terus berlangsung, dialami oleh anggota, dan mempengaruhi perilaku anggota. Iklim organisasi yang positif menawarkan keseragaman yang dapat disetujui oleh beragamnya karakteristik individu dalam organisasi. Manfaat Iklim Organisasi bagi perusahaan antara lain adalah dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam bekerja, membangun hubungan positif antar anggota, membangun komitmen dan motivasi berorganisasi, serta dapat meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif. Sebaliknya, Iklim Organisasi yang negatif akan mengakibatkan adanya peningkatan keinginan anggota untuk keluar dari organisasi, tindakan destruktif dalam perilaku ketidakpatutan dan bahkan perilaku kontraproduktif dalam berorganisasi.

Kontribusi Iklim Organisasi yang kondusif terhadap kenyamanan aktivitas bekerja berlaku pula di Transjakarta. Hal ini dapat ditelusuri dari wawancara dengan Direktur SDM Transjakarta (2019) yang menjelaskan bahwa Iklim Organisasi dalam perusahaan BUMD seperti Transjakarta berkontribusi terhadap kenyamanan seluruh pegawai dalam bekerja, terutama dikaitkan dengan tingginya tekanan tugas untuk memberikan layanan publik di bidang transportasi.

Dari banyaknya faktor yang mempengaruhi Perilaku Kerja dan keterkaitan antar variabel seperti yang dijelaskan berbagai pendapat ahli tersebut di atas, maka dalam kegiatan penelitian ini ditetapkan dan dibatasi penelitiannya pada ketiga variabel tersebut di atas yang berfokus pada pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja Pramudi di Transjakarta. Keterkaitan antara Perilaku Kerja dengan Kepemimpinan mengacu pada konsep *Path-Goal Theory* yang dikembangkan oleh Robert J. House (1996), yang secara teoritik menjelaskan bahwa seseorang itu dalam bekerjanya sangat dipengaruhi oleh harapan yang digantungkan pada pemimpinnya, sehingga pemimpin akan memberikan efek positif terhadap para pengikutnya dengan membantu mewujudkan harapan anggotanya, membangun kesamaan persepsi terhadap

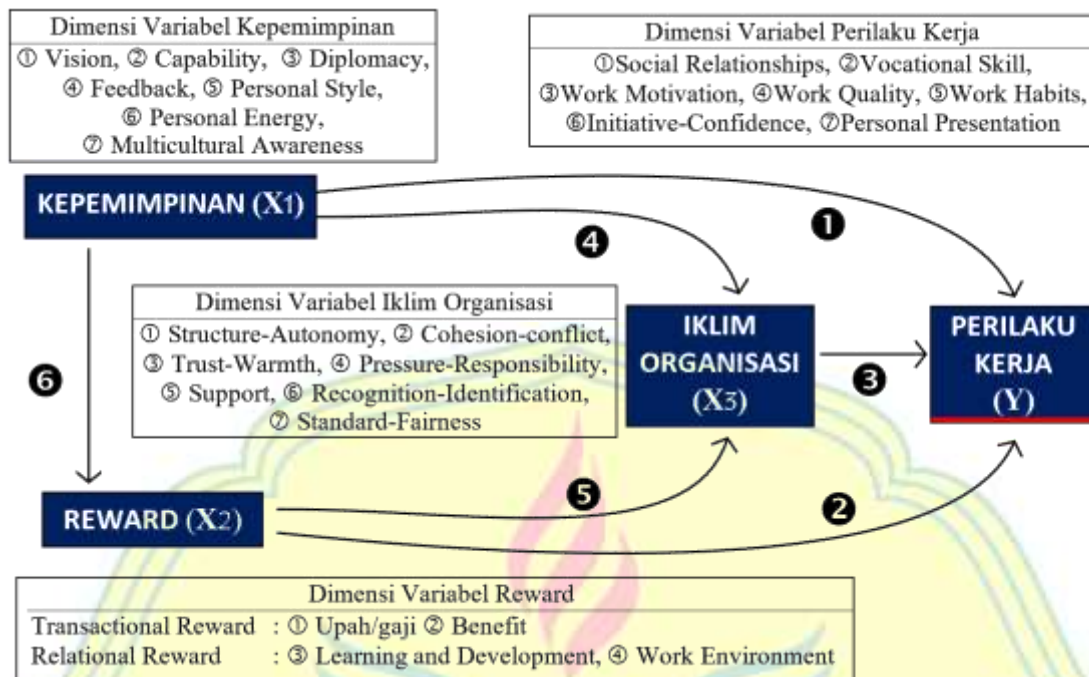
tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, untuk mewujudkan Perilaku Kerja positif Pramudi Transjakarta diharapkan dapat diciptakan suatu Iklim Organisasi yang kondusif.

Untuk itu, pengambilan obyek Transjakarta sebagai lapangan penelitian (*field of research*) dengan mengambil fokus pada Perilaku Kerja Pramudi memiliki tingkat urgensi yang tinggi dan diharapkan mampu memberikan sesuatu yang baru (*novelty*) karena penelitian tentang Perilaku Kerja di Transjakarta (yang selanjutnya disebut Transjakarta) belum pernah dilakukan, terlebih dengan fokus Perilaku Kerja pada Pramudi.

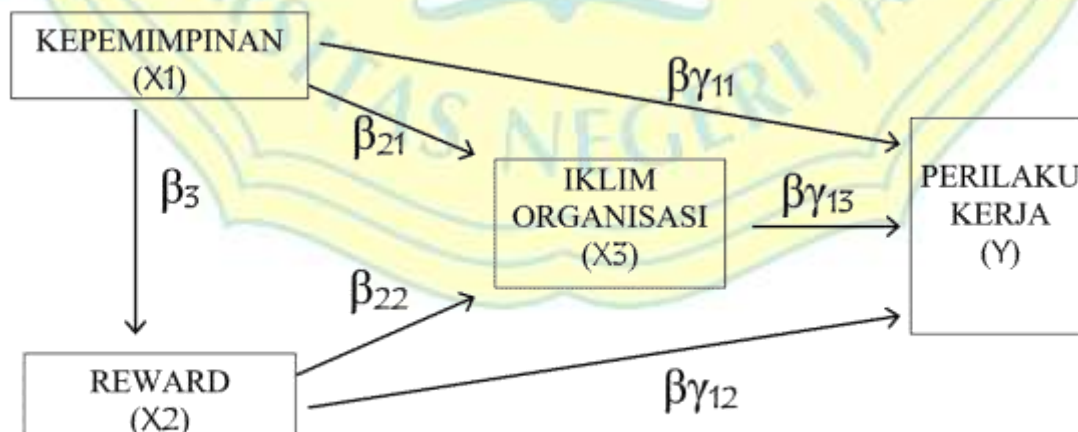
B. Metode Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menerapkan ilmu manajemen SDM guna menelaah Perilaku Kerja Pramudi di Transjakarta dengan meneliti pengaruh dari Kepemimpinan, *Reward* dan Iklim Organisasi. Tujuan spesifik dari penelitian ini adalah untuk menganalisis (1) pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja Pramudi, (2) pengaruh *Reward* terhadap Perilaku Kerja Pramudi, (3) pengaruh Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja Pramudi, (4) pengaruh kepemimpinan terhadap Iklim Organisasi, (5) pengaruh *Reward* terhadap Iklim Organisasi, dan (6) pengaruh Kepemimpinan terhadap *Reward*.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *simple random sampling* dengan mengambil 250 dari 700 orang Pramudi. Pengolahan data dilakukan secara kuantitatif menggunakan software Microsoft Excell dan SPSS. Hubungan antar variabel dan dimensinya dapat digambarkan sebagai berikut:



Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *ex post facto* dengan tanpa memberikan perlakuan khusus terhadap obyek penelitian. Analisis pengaruh variabel penelitian dilakukan dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel endogen Perilaku Kerja Pramudi dan dua variabel eksogen yaitu Kepemimpinan dan *Reward*, serta variabel antara (*intervening*) yaitu Iklim Organisasi dengan konstelasi sebagai berikut:



Berdasarkan telaah tersebut, maka penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Perilaku Kerja.

- H2: *Reward* berpengaruh langsung positif terhadap Perilaku Kerja.
- H3: Iklim Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Perilaku Kerja.
- H4: Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Iklim Organisasi.
- H5: *Reward* berpengaruh langsung positif terhadap Iklim Organisasi.
- H6: Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap *Reward*.
- H7: Kepemimpinan berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap Perilaku Kerja melalui Iklim Organisasi
- H8: *Reward* berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap Perilaku Kerja melalui Iklim Organisasi
- H9: Kepemimpinan berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap Perilaku Kerja melalui *Reward*

C. Hasil Penelitian

1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja

Dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa $t_{\text{hitung}} = 30,025$ dan $t_{\text{tabel}} = 1,667$, maka $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, sehingga dinyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja dikarenakan indikator yang berkontribusi cukup besar. Dari ketujuh indikator Kepemimpinan, seluruhnya memberikan kontribusi di atas nilai rerata 4,0, yakni indikator: *Vision* dengan nilai rerata 4,584, *Kemampuan Manajerial* dengan nilai rerata 4,544, *Multi-Cultural Awareness* dengan nilai rerata 4,524, *Diplomacy* dengan nilai rerata 4,456, *Personal Energy* dengan nilai rerata 4,486, *Feedback* dengan nilai rerata 4,392, dan *Personal Style* dengan nilai rerata 4,384. Kemudian variabel Perilaku Kerja memiliki tujuh indikator, yang keseluruhannya pun memiliki nilai rerata di atas 4,0, yakni: *Work Motivation* dengan nilai rerata 4,668, *Vocational Skill* dengan nilai rerata 4,636, *Initiative-Confidence* dengan nilai rerata 4,592, *Personal Presentation* dengan nilai rerata 4,584, *Social Relationship* dengan nilai rerata 4,576, *Work Quality* dengan nilai rerata 4,516, dan *Work Habits* dengan nilai rerata 4,504

Dari hasil penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transjakarta di tiap level perlu dipertahankan untuk menjaga Perilaku Kerja Pramudi sehingga tetap terjadi hubungan timbal-balik untuk mewujudkan visi-misi perusahaan. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Schein (2004), Nahavandi & Malekzadeh (2007), dan Kouzes & Posner (2003) bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Northouse & Griffin (2013), serta Robbins & Judge (2007) yang melihat kepemimpinan sebagai suatu proses individu dalam mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Mengacu pada konsep kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (2003), maka kepemimpinan di Transjakarta harus mampu membentuk Pramudi pada tingkat kesiapan keempat (Gambar 2.4), yakni kemampuan membentuk pengikut, dalam hal ini Pramudi untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugas, disertai dengan kemauan yang kuat untuk melaksanakannya. Mengacu pada konsep Stogdill (dalam Bas, 2000) maka kepemimpinan di Transjakarta dapat menjadi agen perubahan, sesuai dengan slogan Transjakarta yang terpampang di bus-bus layanannya sebagai: “#Kini Lebih Baik”. Perwujudan konsep layanan, “Kini Lebih Baik,” tentunya membutuhkan peran kepemimpinan sebagai agen perubahan melalui pemberian pengaruh, motivasi, dan pencapaian tujuan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sofyanty (2017) yang berjudul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Prokrastinasi Kerja.” Prokrastinasi adalah menunda dengan sengaja kegiatan yang diinginkan walaupun mengetahui bahwa penundaannya dapat menghasilkan dampak buruk. Penelitian tersebut berhasil membuktikan adanya hubungan antara *transformational leadership* dengan *innovative behavior* dengan koefisien korelasi sebesar 0,179 lebih kecil dari hasil penelitian ini. Dengan demikian, penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap perilaku kerja, serta mendukung atau menguatkan beberapa penelitian sebelumnya.

2. Pengaruh Langsung *Reward* terhadap Perilaku Kerja

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Reward* berkontribusi terhadap Perilaku Kerja. Dari statistik diketahui bahwa $t\text{-hitung} = 7,126$ dan $t\text{-tabel} = 1,97$, maka $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, dan dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan.

Seluruh indikator dari variabel *Reward*, baik yang tercakup dalam dimensi *Transactional Reward* maupun *Relational Reward*, dapat berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja, karena secara umum setiap indikator menunjukkan nilai rerata yang tinggi. Indikator *Work Environment* memiliki nilai rerata 4,724, *Learning and Development* memiliki nilai rerata 4,720, *Benefits* memiliki nilai rerata 4,684, dan Upah/Gaji memiliki nilai rerata 4,668. Hasil pengamatan di lapangan juga menunjang fakta bahwa Pramudi Transjakarta menerima upah yang lebih besar dibanding pramudi angkutan umum yang lain.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang disampaikan oleh Armstrong (2007 p,31) bahwa *reward* perlu di-menej sedemikian rupa dengan mempertimbangkan aspek penghargaan total (*total reward*). Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Idemobi, *et.al*, (2017) yang hasilnya menunjukkan bahwa: (1) Sistem penghargaan organisasi memiliki hubungan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, (2) Sistem penghargaan organisasi memiliki hubungan signifikan terhadap sikap kerja pegawai, (3) Sistem penghargaan organisasi memiliki hubungan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (4) Sistem penghargaan organisasi memiliki hubungan signifikan terhadap komitmen pegawai.

Menurut hasil penelitian Schaufeli, *et al* (2002) *Reward* merupakan sesuatu yang vital untuk menekan *burnout*. Penelitian tersebut kemudian diperkuat studi dan penelitian lain, diantaranya penelitian dari Pongah (2016) yang menggunakan model *Total Reward* Tower Perrin dan meneliti hubungan keempat faktor yang digunakan dalam penelitian ini (*Competitive Pay*, *Employee Benefits*, *Learning and Development*, dan *Work Environment*) terhadap *Discretionary Work Behavior*.

Penelitian Sanders *et.al*. (2018), yang menggunakan model *total reward* dari Watson memberikan hasil berbeda karena ternyata *performance based reward* tidak berkorelasi signifikan terhadap *Innovative Behavior*. Sementara itu penelitian dari

Endang Sulistiyani, *et al* (2018) menunjukkan bahwa *extrinsic reward* berkorelasi dengan *creative performance* yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,208, sedikit lebih tinggi dengan koefisien korelasi penelitian ini sebesar 0,206 namun demikian Idemobi, *et.al.* (2017) walaupun menggunakan model pengolahan data yang berbeda yakni dengan *Chi-square Test* memberikan hasil bahwa terdapat hubungan signifikan antara sistem penghargaan organisasi terhadap sikap kerja pegawai.

3. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif bahwa Iklim Organisasi berkontribusi terhadap Perilaku Kerja. Dari statistik diketahui bahwa $t\text{-hitung} = 2,000$ dan $t\text{-tabel} = 1,97$, merupakan hasil terendah dari variabel penelitian yang diteliti yang berpengaruh langsung terhadap Perilaku Kerja. Akan tetapi $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan.

Iklim Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja dikarenakan seluruh indikator yang berkontribusi besar. Dari ketujuh indikator Iklim Organisasi, seluruhnya memberikan kontribusi pada nilai rerata 4,0, yakni indikator: *Cohesion-Conflict* memiliki nilai rerata 4,460, *Support* memiliki nilai rerata 4,416, *Recognition-Identity* memiliki nilai rerata 4,412, *Trust-Warmth* memiliki nilai rerata 4,380, *Standard-Fairness* memiliki nilai rerata 4,372, *Structure-Autonomy* memiliki nilai rerata 4,348, dan *Pressure-Responsibility* memiliki nilai rerata 4,344 Iklim Organisasi yang berkontribusi besar terhadap penciptaan Perilaku Kerja Positif tersebut juga sejalan dengan hasil pengamatan langsung tentang adanya upaya penciptaan kebersamaan, kemampuan manajemen dalam mengatasi masalah pramudi atau pegawai lain, tersedianya alat kerja yang memenuhi standar, dan upaya dalam meminimalisasi risiko kerja pramudi, serta kondisi yang mampu diciptakan oleh manajemen dalam mengatasi konflik kerja. Hal itu sejalan dengan yang dinyatakan oleh (As'ad, 2003, p. 84) bahwa iklim organisasi bersifat abstrak namun dapat dirasakan dan berkontribusi terhadap pelaksanaan pekerjaan para anggotanya.

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Pahlevi & Listiara (2017) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berkorelasi signifikan positif terhadap disiplin kerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,710; dan juga penelitian

Permarupan, *et al* (2013) yang menghasilkan temuan adanya korelasi antara iklim organisasi dengan *employee work passion*; serta penelitian Al-Daibat (2016) yang menghasilkan adanya hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku kerja kreatif. Di sisi lain terdapat hasil penelitian yang berbeda dari Erdoğan & Öge, (2015) yang menunjukkan tidak terdapatnya hubungan signifikan dari setiap sub-dimensi iklim organisasi dengan sub-dimensi *organizational citizenship behavior*. Hal yang sama dikemukakan oleh Kanten & Ulker, (2013) yang menyatakan bahwa setiap dimensi dari *organizational climate* memiliki korelasi negatif signifikan dengan variabel *counter productive behaviors*.

4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Iklim Organisasi

Dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa $t\text{-hitung} = 6,892$, lebih besar daripada $t\text{-tabel} = 1,667$, maka $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Iklim Organisasi. Dari ketujuh indikator Kepemimpinan, seluruhnya memberikan kontribusi di atas nilai rerata 4,0. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan upaya pimpinan Transjakarta yang telah menciptakan iklim organisasi kondusif dengan menyediakan atmosfer kerja kebersamaan, adanya kanal pemecahan masalah pekerjaan, penyediaan alat kerja standar, pengurangan resiko kerja, dan mengatasi konflik kerja oleh pemimpin di berbagai level di organisasi Transjakarta.

Hasil penelitian tersebut memperkuat teori Stoner, Freeman, & Gilbert (2017) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah: "*the process of directing and influencing the task related activities of group members*", dan teori dari Drucker (dalam McShane & Glinov, 2013, p. 148) bahwa pemimpin memiliki *power* untuk menentukan tindakan yang tepat pada organisasi ("*the effective executive builds on strengths—their own strengths, the strengths of superiors, colleagues, subordinates; and on the strength of the situation*"). Hasil penelitian ini pun mendukung pula teori-konsep kepemimpinan terhadap iklim organisasi oleh Schein (2004 p. 223-225) yang menjelaskan bahwa budaya itu diciptakan dalam sebuah organisasi. Penciptaan budaya dilakukan oleh pemimpin dalam organisasi tersebut dengan mengambil contoh perusahaan Apple, IBM, Hewlett-Packard, dan Smithfield Enterprises.

Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi beberapa penelitian sebelumnya, yakni dari Virlena Crosley (2014) yang menghasilkan adanya hubungan antara *ethical leadership* dengan *innovative climate*, dengan koefisien korelasi Pearson sebesar 0,663, lebih besar dari koefisien korelasi penelitian ini sebesar 0,312. Kedua, dari Massoud, Altantsetseg, Mou, & Wong (2019) yang menemukan adanya hubungan antara kepemimpinan dengan iklim organisasi sebesar 0,622. Ketiga, penelitian dari Saafi, Kamaluddin, Hakim, & Ansir (2016) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap iklim organisasi sebesar 0,611 untuk *transactional leadership* dengan *organizational climate* dan 0,654 untuk *transformational leadership* dengan *organizational climate*. Keempat, dari Novac & Bratanov (2014) yang menyatakan bahwa *leadership* memiliki posisi yang cukup fleksibel untuk melakukan perubahan terhadap iklim, dengan penekanan bahwa pemimpin perlu lebih aktif untuk mendengarkan isu-isu penting terkait pegawai dan mampu memberikan solusinya.

5. Pengaruh Langsung Reward terhadap Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif yang dilaksanakan, dapat dinyatakan bahwa *Reward* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Iklim Organisasi. Hasil statistik menunjukkan $t_{\text{hitung}} = 3,282$ dan $t_{\text{tabel}} = 1,667$, sehingga t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} . *Reward* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Iklim Organisasi dapat ditelusuri dari kontribusi yang besar setiap indikator *Reward*. Seluruh indikator dalam variabel *Reward* memiliki nilai rerata tinggi. Indikator *Work Environment* memiliki nilai rerata 4,724, *Learning and Development* memiliki nilai rerata 4,720, *Benefits* memiliki nilai rerata 4,684, dan Upah/Gaji memiliki nilai rerata 4,668.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Reward* menciptakan Iklim Organisasi yang kondusif bilamana indikator-indikator yang tercakup dalam variabel *Reward* terus ditingkatkan, baik dalam aspek lingkungan kerja, upah/gaji, *benefits*, maupun kesempatan pengembangan diri bagi Pramudi. Kondisi ini terlihat secara empirik dimana responden Pramudi maupun Pimpinan Pramudinya mengharapkan adanya peningkatan *Reward* tidak saja dalam bentuk *competitive pay* (upah/gaji), tetapi juga *Reward* dalam bentuk lain.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Lussier (dalam Chuang, 2013) bahwa terdapat hubungan antara *Reward* dengan iklim organisasi yang didukung oleh penelitian dari Monika & Kaliyamurthy (2016), dan Hartati & Yasri (2014). Monika yang menggunakan metode kualitatif telah menganalisis 52 literatur dengan menghubungkan berbagai dimensi yang berhubungan dengan dimensi iklim organisasi, antara lain: *role clarity*, komunikasi, *planning and decision*, *team work and support*, *commitment and morale*, *conflict management*, dan dimensi-dimensi lain, antara lain: *Performance-based Reward* dan menyimpulkan bahwa hadiah dan hukuman juga penting untuk iklim organisasi. Jika sistem penghargaan terkait langsung dengan kinerja dan produktivitas maka akan terjadi suasana kompetisi antar karyawan. Jadi menurut penelitian ini *Reward* dan *punishment* diperlukan untuk menumbuhkan iklim bersaing di antara para pegawai dalam organisasi.

6. Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap *Reward*

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif bahwa Kepemimpinan berkontribusi terhadap *Reward*. Dari statistik diketahui bahwa $t\text{-hitung} = 26,157$ dan $t\text{-tabel} = 1,97$, maka $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, dan dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Kepemimpinan terhadap *Reward*. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Reward* dikarenakan terdapat indikator yang berkontribusi besar. Dari ketujuh indikator Kepemimpinan, seluruhnya memberikan kontribusi di atas nilai rerata 4,0.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Project Globe (dalam McShane & Glinov, 2013 p,361) bahwa dari seluruh teori-konsep kepemimpinan terdapat karakteristik mendasar, yakni: (1) adanya pengaruh, (2) motivasi, dan (3) mendorong orang lain untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi, maka secara teoritik-konseptual kepemimpinan akan menggunakan pengaruhnya, baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi, memotivasi pengikutnya, maupun mewujudkan *Reward* yang diharapkan oleh para anggotanya. Dengan demikian, secara teoritik-konseptual pemimpin di dalam suatu organisasi akan mampu mempengaruhi semangat, motivasi, kegairahan, keamanan, kualitas dan perilaku kerja, meningkatkan prestasi organisasi, serta memiliki peran dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi adanya hubungan antara Kepemimpinan dengan *Reward* yang tertuang dalam beberapa penelitian, yakni Ahmad, *et al* (2018), Waweru-Gathi *et al* (2017), Raza *et al.* (2014), dan penelitian dari Tsede *et al* (2013). Penelitian dari Ahmad *et al.* menemukan adanya hubungan signifikan antara iklim organisasi dengan *job satisfaction* sebesar 0,543 dan penelitian dari Waweru-Gathii menemukan adanya hubungan antara *transformational leadership* dengan *Organizational Reward System* sebesar 0,875.

7. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja melalui *Reward*

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif dapat dibuktikan bahwa Kepemimpinan berkontribusi terhadap Perilaku Kerja, karena dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 33,460$ (dalam koefisien jalur) dan $t_{tabel} = 1,97$, serta $t_{hitung} = 30,025$ (dalam koefisien pengaruh langsung) dan $t_{tabel} = 1,97$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dengan demikian, dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan.

Hal ini juga dihasilkan dari hasil penelitian statistik verifikatif bahwa Kepemimpinan berkontribusi terhadap Perilaku Kerja melalui *Reward*, dari statistik diketahui bahwa $Z_{hitung} = 7,553$ dan $Z = \pm 1,96$, adalah nilai kritis dari rasio uji yang berisi 95% dari pusat distribusi normal, karena $Z_{hitung} = 7,553$ di luar batas rasio, maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan berdasarkan hasil perhitungan *Sobel Test*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Reward* (M) dapat memediasi hubungan Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja. Dengan kata lain, untuk dapat meningkatkan kualitas Perilaku Kerja maka Kepemimpinan harus meningkatkan *Reward* terlebih dahulu.

Pengaruh tidak langsung positif Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja melalui *Reward* akan menjadi *lebih signifikan* dengan lebih meningkatkan Kepemimpinan di berbagai level pada organisasi Transjakarta serta mampu mewujudkan *Reward* secara proporsional sesuai dengan kinerja dari para pramudi. Berdasarkan hasil penelitian yang menjelaskan sebaran nilai indikator dari Kepemimpinan, dapat diketahui bahwa

untuk meningkatkan Perilaku Kerja Pramudi di Transjakarta, maka pimpinan di berbagai level, baik manajemen maupun operasional, harus mampu meningkatkan kemampuannya dalam aspek *diplomacy, vision, feedback, multi-cultural awareness, personal energy, dan personal style*.

Kepemimpinan dalam meningkatkan Perilaku Kerja Pramudi, terlebih dahulu harus meningkatkan *Reward*. Aspek yang perlu ditingkatkan berdasarkan hasil penelitian yang memiliki nilai rerata paling rendah adalah indikator *Learning and Development*, atau *Reward* dalam bentuk pemberian kesempatan untuk belajar atau meningkatkan keahlian dan profesionalitas. Dari hasil peningkatan kepemimpinan terhadap *Reward* ini, selanjutnya dapat meningkatkan kualitas perilaku kerja Pramudi Transjakarta.

8. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja melalui Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif dapat dibuktikan bahwa Kepemimpinan berkontribusi terhadap Perilaku Kerja, karena dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 33,460$ (dalam koefisien jalur) dan $t_{tabel} = 1,97$, serta $t_{hitung} = 30,025$ (dalam koefisien pengaruh langsung) dan $t_{tabel} = 1,97$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dengan demikian, dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan.

Hal ini juga dihasilkan dari hasil penelitian statistik verifikatif bahwa Kepemimpinan berkontribusi terhadap Perilaku Kerja melalui *Reward*, dari statistik diketahui bahwa $Z_{hitung} = 7,553$ dan $Z = \pm 1,96$, adalah nilai kritis dari rasio uji yang berisi 95% dari pusat distribusi normal, karena $Z_{hitung} = 7,553$ di luar batas rasio, maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan berdasarkan hasil perhitungan *Sobel Test*.

9. Pengaruh Tidak Langsung *Reward* terhadap Perilaku Kerja melalui Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif dapat dibuktikan bahwa *Reward* berkontribusi terhadap Perilaku Kerja, karena dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 7,122$ (dalam koefisien jalur) dan $t_{tabel} = 1,97$, serta $t_{hitung} = 7,126$ (dalam

koefisien hubungan langsung) dan $t\text{-tabel} = 1,97$, sehingga $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$. Dengan demikian, dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan.

Hal ini juga dihasilkan dari hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Reward* berkontribusi terhadap Iklim Organisasi, karena $t\text{-hitung}$ sebesar $3,282 > t\text{-tabel } 1,97$. Selanjutnya, dari hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Reward* berkontribusi terhadap Perilaku Kerja melalui Iklim Organisasi dapat dibuktikan melalui perhitungan statistik yang memperoleh $Z_{hitung} = 6,550$ dan $Z = \pm 1,96$, adalah nilai kritis dari rasio uji yang berisi 95% dari pusat distribusi normal, karena $Z_{hitung} = 6,550$ di luar batas rasio, maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan berdasarkan hasil perhitungan *Sobel Test*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi dapat memediasi hubungan *Reward* terhadap Perilaku Kerja. Untuk dapat meningkatkan Perilaku Kerja Pramudi PT. Transportasi Jakarta, maka *Reward* harus meningkatkan iklim organisasi terlebih dahulu.

Pengaruh tidak langsung positif *Reward* terhadap Perilaku Kerja melalui Iklim Organisasi dikatakan signifikan dan akan menjadi lebih signifikan dengan lebih meningkatkan berbagai indikator dalam variabel *Reward* dan Iklim Organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang menjelaskan sebaran nilai indikator dari *Reward*, dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan kualitas Perilaku Kerja Pramudi PT. Transportasi Jakarta, maka aspek *Reward* yang harus ditingkatkan terlebih dahulu untuk mampu meningkatkan iklim organisasi di PT. Transportasi Jakarta adalah *learning and development*, *benefits*, upah/gaji, dan *work environment*.

Dengan meningkatnya *Reward*, baik yang bersifat *transaccional* maupun *relational* di PT. Transportasi Jakarta, menurut hasil penelitian akan mampu meningkatkan iklim organisasi, karena iklim organisasi di PT. Transportasi Jakarta tersebar pada: indikator *Cohesion-Conflict* dengan nilai rerata 4,227, indikator *Support* dengan nilai rerata 4,197, indikator *Trust-Warmth* dengan nilai rerata 4,123, indikator *Standard-Fairness* dengan nilai rerata 4,114, indikator *Structure-Autonomy* dengan nilai rerata 4,083, indikator *Recognition-Identity* dengan nilai rerata 4,018, dan indikator *Pressure-Responsibility* dengan nilai rerata 3,996. Dengan mengacu pada sebaran data tersebut, maka iklim organisasi kondusif di PT. Transportasi

Jakarta dapat diwujudkan salah satunya dengan pemberian *Reward* secara bijak. Dengan begitu, maka dengan peningkatan *Reward* akan mampu meningkatkan iklim organisasi. Dari hasil peningkatan *Reward* terhadap iklim organisasi ini selanjutnya dapat digunakan untuk meningkatkan Perilaku Kerja Pramudi PT. Transportasi Jakarta..

D. Simpulan

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan enam jalur langsung dan tiga jalur tidak langsung yang selanjutnya dirumuskan ke dalam sembilan hipotesis. Dari analisis statistik, kesembilan hipotesis tersebut dapat diterima dan dinyatakan signifikan. Dari hasil analisis statistik deskriptif dan statistik verifikatif, dapat ditarik tiga simpulan sebagai berikut:

Pertama, secara deskriptif, skor empirik dari seluruh variabel cenderung menyetujui dengan butir-butir pertanyaan/pernyataan yang diajukan, dimana Variabel *Reward* memiliki nilai tertinggi diikuti oleh Perilaku Kerja dan Kepemimpinan serta skor terendah ada pada Iklim Organisasi. Rerata indikator tertinggi adalah *Work Environment* dari Variabel Perilaku Kerja, dan terendah adalah indikator *Cohesion-Conflict* dari Variabel Iklim Organisasi. Sehingga dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja menjadi perhatian utama Pramudi dan yang perlu menjadi perhatian manajemen adalah masih kurangnya kebersamaan Pramudi yang mungkin disebabkan karena adanya afiliasi yang berbeda dalam berserikat.

Kedua, dari analisis statistik verifikatif terhadap jalur langsung, terlihat bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap Perilaku Kerja, diikuti oleh *Reward* dan Iklim Organisasi. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk mengatasi permasalahan yang muncul Pada Perilaku Kerja, yang utama dilakukan adalah memperkuat visi perusahaan dengan mensosialisasikannya secara menyeluruh dan terus menerus sehingga dicapai persepsi dan pemahaman yang sama dalam memicu semangat kerja yang solid. Selain itu, diperoleh hasil bahwa Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Reward* jauh lebih besar daripada terhadap Iklim Organisasi.

Ketiga, dari analisis statistik verifikatif terhadap jalur tidak langsung dimana terdapat dua mediator, diperoleh hasil bahwa sebagai mediator, Variabel *Reward* memiliki

pengaruh yang lebih kuat dibanding Variabel Iklim Organisasi. Sehingga dapat ditarik simpulan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh lebih kuat terhadap Perilaku Kerja bila dilakukan melalui *Reward*. Hal ini juga memperkuat simpulan kedua tersebut diatas sehingga semakin nyata bahwa untuk meningkatkan Perilaku Kerja Pramudi di Transjakarta adalah dengan mendayagunakan kepemimpinan dengan lebih efektif dan efisien melalui penguatan visi dan mempertimbangkan kembali sistem pemberian *Reward*. Berdasarkan penelusuran teori dan fakta empirik di lapangan, maka sistem *Total Reward* sangat tepat untuk diterapkan secara bijaksana di Transjakarta. Yang dimaksud dengan bijaksana adalah mempertimbangkan manajemen perubahan dengan mengantisipasi resistensi yang mungkin timbul.

E. Implikasi

1. Implikasi Teoritik.

Berdasarkan pengujian dan analisis statistik serta pembahasan, dimana penelitian ini mendukung teori-teori yang terkait maka dapat dipetik dua implikasi teoritik sebagai berikut:

Pertama, dari empat variabel yang diteliti dapat ditarik sebuah teori bahwa Kepemimpinan, *Reward* dan Iklim Organisasi berbanding lurus dengan Perilaku Kerja secara utuh dan tak dapat dipisahkan dalam suatu manajemen perusahaan transportasi. Artinya, bila salah satu dari ketiga faktor tersebut tidak ada (bila salah satu bernilai nol), maka tidak akan terwujud Perilaku Kerja yang baik, atau bila diformulasikan dalam suatu rumus, dapat dituliskan sebagai berikut:

Perilaku Kerja = Kepemimpinan $\times$ *Reward* $\times$ Iklim Organisasi

atau $P = K \times R \times O$ atau bisa disebut “Rumus PKRO”

Sebagaimana yang dituangkan dalam pada Butir II, bahwa yang dimaksud Kepemimpinan disini adalah bukan pemimpin atau manajer dan juga tidak merujuk pada individu, namun merujuk pada seni atau proses manajemen dari suatu organisasi atau perusahaan. Formula tersebut dapat dikembangkan dengan penelitian lebih

lanjut dengan mendeskripsikan kepemimpinan lebih mendalam sesuai teori manajemen.

Sebagaimana halnya dengan kepemimpinan, yang dimaksud perilaku kerja disini juga tidak mengacu pada perilaku seseorang atau individu namun merujuk pada respon yang muncul terhadap suatu pekerjaan. Jadi dalam hal ini ada respon positif dan respon negatif. Jadi, formula tersebut juga dapat diartikan bahwa walaupun dua variabel dependen yang lain bernilai sangat tinggi tetapi kalau salah satu bernilai negatif, maka perilaku kerja akan bernilai negatif. Namun yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana bila satu variabel bernilai positif dua variabel lainnya bernilai negatif, karena bilangan negatif bila dikalikan dengan bilangan negatif akan menghasilkan nilai positif. Untuk itu perlu dibatasi bahwa nilai dari variabel-variabel tersebut adalah dalam rentang nol hingga 100%. Sebagai contoh, bila *Reward* dan Iklim Kinerja dinilai sangat sempurna (100%) dan nilai Kepemimpinan Cuma 5% maka nilai Perilaku Kerja pun menjadi 5% (walaupun dua variabel lainnya bernilai 100%).

Dari penelusuran literatur yang dilakukan selama kegiatan penelitian ini, belum ditemukan rumus tersebut sehingga ini menjadi bahan penelitian lebih lanjut untuk melakukan validasi. Sebaliknya, bila ternyata ada yang pernah mempublikasikan rumus tersebut, maka bahasan ini dapat dijadikan menjadi rujukan untuk memperkuat rumus tersebut.

Kedua, merujuk logika yang sama, dalam penelitian ini pun dapat ditarik suatu formula tentang *Total Reward*. Yang dimaksud dengan *Total Reward* di sini adalah merupakan satu kesatuan komponen *Reward* yang saling mempengaruhi (bukan kumulatif). Sebagai satu kesatuan, nilai terbesar dari *Reward* adalah satu atau 100% dan dapat dituliskan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Total Reward} = \text{Transacsional Reward} \times \text{Relational Reward}$$

dimana dalam penelitian ini *Transactional Reward* adalah Upah + Benefit

Jadi rumus tersebut dapat ditulis

$$\text{Total Reward} = (\text{Upah} + \text{Benefit}) \times \text{Relational Reward}$$

Bila dilihat secara empirik, maka Upah dan Benefit tidak mungkin berharga nol. Apapun kondisi pekerja tersebut, pasti selalu ada benefit yang diterimanya. Namun demikian walaupun upah memiliki nilai finansial, dalam rumus tersebut perlu dikonversi kedalam rentang persentase karena nilai *Total Reward* telah dibatasi dalam rentang nol sampai dengan satu.

Karena upah dan benefit tidak mungkin berharga nol, maka *Relational Reward* dalam hal ini menjadi penentu apakah di dalam perusahaan tersebut ada *Total Reward* atau tidak. Karena *Relational Reward* ini memiliki rentang dari yang *intangible* hingga *tangible*, maka reliabilitas dari penilaian subyektif menjadi sangat menentukan. Mengingat bahwa *Intangible Reward* tidak bisa diukur dengan kasat mata, maka diperlukan instrumen pengukuran yang disesuaikan dengan standar dan lingkungan kerja yang terkait.

Hal yang perlu ditekankan terhadap rumus tersebut adalah bahwa yang dimaksud dengan *Total Reward* di sini adalah bukan penjumlahan dari *reward-reward* yang ada namun lebih pada faktor komprehensifitas *Reward* sebagai satu kesatuan sistem. Yang dimaksud dengan sistem dalam hal ini adalah interaksi berbagai organ atau komponen yang saling terkait yang tidak bisa dipisahkan. Sebagai contoh, kendaraan mobil sedan yang secanggih atau semewah apa pun kalau tidak memiliki komponen propulsi (roda, *gearbox*, dan lain-lain) maka tidak dapat dikatakan sebagai sebuah kendaraan. Demikian pula dengan *Total Reward* sebagai suatu sistem tidak bisa diukur dengan "banyak-sedikit"nya, namun diukur dengan "besar-kecil"nya, atau "bagus-tidak"nya serta "ada-tidak"nya.

Sebagaimana halnya Formula Perilaku Kerja, dari penelusuran literatur yang dilakukan selama kegiatan penelitian ini, belum ditemukan Rumus *Total Reward* ini. Bila ternyata ada yang pernah mempublikasikan rumus tersebut, maka bahasan ini dapat dijadikan menjadi rujukan untuk memperkuat rumus tersebut.

2. Implikasi Praktis

Walau pun kegiatan penelitian ini berangkat dari ditemukannya masalah empirik pada variabel Perilaku Kerja, namun penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Penyelesaian masalah tetap menjadi wewenang

Transjakarta. Penelitian ini lebih ditujukan untuk menindaklanjuti permasalahan tersebut dengan menemukan solusi fundamental bukan solusi simtomatik. Solusi simtomatik dapat digambarkan dengan contoh orang yang menderita pusing (sakit kepala) yang disembuhkan dengan meminum obat pusing. Menyembuhkan sakit kepala dengan meminum obat penghilang pusing adalah merupakan *symptomatic solution* atau hanya menghilangkan gejala-gejalanya. Penyebab fundamentalnya belum tentu hilang atau terobati. Demikian pula dalam penelitian ini, permasalahan meningkatnya persentase kecelakaan Bus TransJakarta bisa diselesaikan dengan memberikan teguran atau sanksi kepada Pramudi atau lebih ekstrimnya memecat Pramudinya. Itu adalah merupakan *symptomatic solution*.

Penelitian ini lebih ditujukan untuk mencari *fundamental solution*, atau pemecahan-pemecahan masalah secara fundamental dengan menerapkan teori yang ada, dalam hal ini adalah teori manajemen sumber daya manusia. Untuk itu, permasalahan empiris yang ditemukan pada awal penelitian dijadikan sebagai *trigger* untuk menemukan permasalahan fundamentalnya. Berdasarkan beberapa teori sebagaimana diungkapkan dalam kegiatan penelitian ini, diperoleh alur atau jalur yang mempengaruhi permasalahan fundamental yang dirumuskan dalam sembilan hipotetis yang setelah diteliti ternyata seluruhnya signifikan. Dengan demikian, maka solusi fundamental yang ditemukan sebagai implikasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Rumus Perilaku Kerja dan Rumus *Total Reward* sebagaimana diuraikan diatas dapat diaplikasikan untuk mengukur kondisi perilaku kerja dihadapkan pada kondisi faktual di lapangan dan untuk mengukur nilai *Reward* yang saat ini diberlakukan. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang ada pada penelitian ini atau menggunakan parameter lain yang secara rutin dilakukan sehingga nantinya dapat diperoleh instrumen baku yang sesuai untuk kondisi Transjakarta.
- b. Merujuk pada hasil penelitian ini, aspek kepemimpinan yang perlu dipelihara adalah: *vision*, *capability* (kemampuan manajerial), *multi-cultural awareness*, dan *diplomacy*. Memperhatikan nilai dari tiga indikator yang lebih rendah yakni: *personal style*, *feedback*, dan *personal energy*, maka perlu adanya suatu *capacity building* guna meningkatkan aspek-aspek kepemimpinan

tersebut.

- c. Manajemen Transjakarta juga perlu mengembangkan keahlian dan keterampilan kepemimpinan, terutama pada level manajerial yang mampu mendukung ke arah terwujudnya *Total Reward* yang berkeadilan bagi Pramudi. Untuk itu, sesuai dengan bukti empirik penelitian, maka pihak manajemen perlu memberikan perhatian lebih serius terkait dengan *Reward* dalam bentuk *intangible*, seperti kesempatan pengembangan diri yang tercakup dalam indikator *learning and development*. Terkait dengan itu, maka langkah strategis sebagai implikasi praktis yang dapat ditempuh oleh manajemen adalah merintis lembaga pendidikan dan latihan Pramudi yang terstandarisasi dengan stratifikasi keahlian yang berjenjang.
- d. Merujuk pada hasil penelitian terkait Iklim Organisasi dimana faktor *cohesion-conflict*, *support*, *recognition-identity*, dan *trust-warmth* mendapatkan nilai tinggi berdasarkan persepsi Pramudi, maka aspek tersebut perlu mendapatkan skala prioritas yang lebih tinggi. Untuk aspek yang memperoleh nilai rerata patut untuk diperhatikan agar lebih ditingkatkan oleh Manajemen Transjakarta dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang kondusif yang mampu mendukung pelaksanaan pekerjaan Pramudi, yakni: *pressure-responsibility*, *structure-autonomy*, dan *standard-fairness*. Pemeliharaan dan peningkatan beberapa aspek yang tercakup dalam variabel iklim organisasi akan mampu mendorong terciptanya iklim organisasi Transjakarta sebagai *psychological condition* yang mampu mendorong terwujudnya perilaku kerja Pramudi yang positif.
- e. Berdasarkan perhitungan statistik, sebelum dapat mewujudkan Perilaku Kerja Pramudi yang positif, Kepemimpinan perlu terlebih dahulu mewujudkan Iklim Organisasi sebagai *psychological condition*. Untuk itu, maka implikasi praktis dari hubungan tidak langsung antara Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja yang dimediasi oleh Iklim Organisasi mendorong Manajemen Transjakarta untuk merumuskan kebijakan, strategi, dan program komprehensif yang secara bersama-sama mendorong keahlian dan keterampilan kepemimpinan, mewujudkan iklim organisasi kondusif, serta meningkatkan perilaku kerja Pramudi positif, misalnya melalui kegiatan

family grathering yang diisi dengan kegiatan *role playing*.

- i. Memperhatikan adanya pengaruh tidak langsung antara *Reward* terhadap Perilaku Kerja melalui Iklim Organisasi, maka agar terwujud Perilaku Kerja Pramudi yang positif, sebaiknya Iklim Organisasi kondusif dapat diwujudkan terlebih dahulu, karena sebelum dapat mewujudkan Perilaku Kerja positif, *Reward* yang berkeadilan harus mampu terlebih dahulu menciptakan Iklim Organisasi kondusif.

F. Saran

Berdasarkan simpulan dan implikasi tersebut di atas, dapat direkomendasikan beberapa saran berikut:

1. Visi dan semboyan kerja perlu terus ditanamkan untuk menjaga gairah dan semangat (*energy*) baik di tingkat pimpinan maupun manajerial yang selanjutnya akan dapat menjalar ke bawah hingga ke Pramudi sehingga tercipta iklim organisasi yang kondusif. Iklim Organisasi sendiri dalam penelitian ini memiliki nilai terendah sehingga aspek ini perlu mendapat perhatian, khususnya terkait dengan indikator dimensi *structure-autonomy*. Indikator Structure-Autonomy adalah dimensi keseimbangan antara adanya tuntutan kerja dari organisasi (*structure*) dengan keleluasaan terhadap anggota organisasi (*autonomy*) yang merupakan gambaran kondisi atau atmosfer kerja terkait dengan adanya prosedur dan aturan kerja, pencapaian terhadap tujuan organisasi, serta prioritas kerja berdasarkan persepsi Pramudi PT. Transportasi Jakarta. Untuk itu, pemberdayaan yang perlu ditingkatkan adalah (1) penerapan prosedur kerja, (2) penerapan aturan kerja, (3) penerapan tingkat pencapaian kerja, (4) penerapan prioritas pemenuhan kebutuhan setiap halte, (5) adanya keleluasaan improvisasi dalam pemenuhan kebutuhan setiap halte, dan (6) adanya kanal keluhan atau saran dari pegawai.
2. Pemberian upah sebagai bagian dari *Transactional Reward* perlu dirumuskan dengan proporsional dan bijaksana. Peningkatan upah hendaknya bukan dengan dasar menaikkan upah minimum namun dengan cara pemberian tunjangan, khususnya tunjangan kinerja. Upah pokok tidak perlu dinaikkan namun tunjangan saja yang disesuaikan sehingga walaupun masing-masing pramudi memperoleh

take home pay yang berbeda-beda namun tidak memperburuk perilaku kerja. Sistem ini telah diterapkan di pegawai negeri yang gaji pokoknya relatif rendah dan jarang mengalami kenaikan tetapi ada tunjangan yang bervariasi.

3. Pimpinan dan Manajemen Transjakarta perlu untuk terus menerus memantau dan menjaga kondisi psikologis lingkungan kerja Pramudi sehingga tercipta *psychological condition* yang kondusif, misalnya dengan secara rutin melakukan inspeksi terhadap fasilitas bus dan membuat "*log book*" kendaraan yang berbasis elektronik (*e-logbook*) sehingga memudahkan pengontrolan kendaraan. *E-logbook* juga perlu ditingkatkan dan dipantau secara rutin dan dianalisis secara periodik sehingga diperoleh data dan informasi yang reliabel untuk penentuan kebijakan lebih lanjut.
4. Pramudi senior yang dinilai cakap perlu dilibatkan ke dalam manajemen dengan sistem tandem bersama karyawan yang telah memiliki pengalaman manajerial sehingga terjadi *transfer of knowledge* karena di satu sisi manajemen belum tentu mengetahui kondisi di lapangan dan di sisi lain Pramudi juga belum memiliki pemahaman tentang manajemen. Untuk koordinator Pramudi, misalnya, diangkat dari Pramudi yang telah senior.
5. Transjakarta perlu segera membentuk LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi) sesuai dengan aturan BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) sehingga dapat selalu memantau kompetensi Pramudi sesuai dengan standar yang telah ditentukan tanpa harus melalui pihak ketiga. Lembaga ini juga dapat berperan untuk meningkatkan Iklim Organisasi yang kondusif.
6. Perlu dilakukan *gap-analysis* secara rutin untuk mengetahui kesenjangan-kesenjangan yang ada, khususnya kesenjangan antara aturan yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan di lapangan, khususnya aturan dan standard mengenai pelayanan minimal, sehingga dapat diperoleh data empirik mengenai aspek-aspek yang perlu ditingkatkan secara proporsional.
7. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut, karena dibandingkan dengan aspek-aspek manajemen yang demikian luas, penelitian ini hanya menyentuh sebagian kecil dari aspek-aspek tersebut. Untuk itu perlu dilakukan penelitian lebih mendalam dari sisi manajemen perubahan (*change management*), manajemen kinerja

(*performance management*), *human capital management*, atau tinjauan khusus terhadap aspek *organizational citizenship behavior* (OCB) serta aspek-aspek manajemen sumber-daya manusia yang belum tercakup dalam kegiatan penelitian ini.





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PASCASARJANA**

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka,
Jakarta Timur 13220 Telepon : (021) 4721340, Faximile: (021) 4897047,
Laman: <http://pps.unj.ac.id>, E-mail: tu.pps@unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau ada plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, 5 Februari 2021



Isroil Samihardjo

PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI

DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR

Promotor



Dr. Suherman, M.Si

Tanggal: 30 Januari 2021

Co-Promotor



Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil

Tanggal: 29 Januari 2021

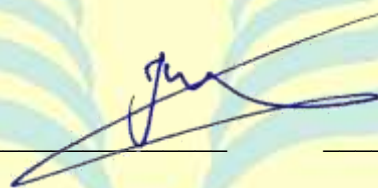
NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd

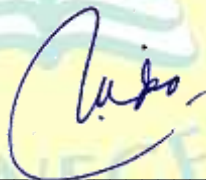
Ketua)¹



9-2-2021

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si

(Sekretaris)²



30 Januari 2021

Nama : Isroil Samihardjo

No. Registrasi : 7647130162

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus : 15 Februari 2021

¹⁾ Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

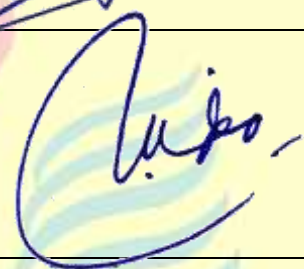
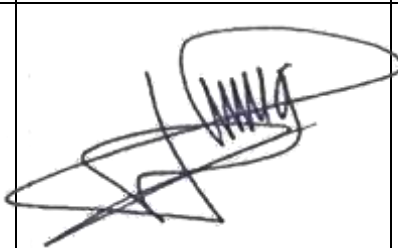
²⁾ Koordinator Prodi S3 Ilmu Manajemen

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Isroil Samihardjo

No Registrasi : 7647130162

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Ketua)		9-1-2021
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		30 Januari 2021
3	Dr. Suherman, M.Si (Promotor)		30 Januari 2021
4	Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil (Kopromotor)		29 Januari 2021
5	Dr. Ari Saptono, M.Pd. (Penguji)		29 Januari 2021
6	Prof Dr. Sundring Pantja Djati M.Si., M.A. (Penguji Luar)		28 Januari 2021



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN
Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Dr. Drs. Isroil Samihardjo, M.Def.Stud
NIM : 7647130162
Fakultas/Prodi : S3 Ilmu Manajemen
Alamat Email : isamihardjo@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☐ Tesis ☒ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

**Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan Iklim Organisasi
terhadap Pramudi di Perseroan Terbatas Transjakarta**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta 21 Februari 2021

Penulis

Dr. Drs. Isroil Samihardjo, M.Def.Stud

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Allah bahwa penelitian ini telah dapat diselesaikan. Selain sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta, disertasi ini juga disusun sebagai sumbangsih peneliti sebagai Anggota Dewan Riset Pemprov DKI dalam rangka memenuhi Nota Kesepahaman Riset antara DRD Pemprov. DKI dengan Transjakarta.

Pertimbangan utama dilakukannya kegiatan penelitian ini adalah karena adanya tantangan di Jakarta dengan berdirinya Transjakarta yang telah memberikan corak baru yang mewarnai sistem transportasi di Indonesia bahkan diklaim sebagai sistem BRT (*Bus Rapid Transit*) pertama di Asia Tenggara dan Selatan. Moda transportasi bus umum ini sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 2004 dengan dibangunnya Busway Transjakarta yang pada awalnya banyak menimbulkan resistensi namun sedikit demi sedikit resistensi itu berkurang walaupun masih dijumpai banyak kekurangan, hingga yang sebelumnya berbentuk badan layanan umum pada tahun 2014 diubah menjadi perseroan terbatas dengan nama Transjakarta. Moda transportasi ini sekarang telah menjadi salah satu kebanggaan masyarakat Jakarta namun masih dijumpai beberapa aspek yang kiranya masih dapat ditingkatkan sehingga peneliti tergerak untuk melakukan kajian terkait manajemen SDMnya melalui penelitian terhadap aspek kepemimpinan, iklim organisasi, pemberian *Reward* dan kaitannya dengan perilaku kerja para pramudi.

Dalam disertasi ini digunakan sebutan Pramudi karena istilah tersebut digunakan secara resmi oleh Transjakarta. Istilah itu diharapkan memberikan makna tersendiri bahwa mereka bukan hanya sekedar sebagai pengendara bus atau pengemudi atau sopir atau *driver* namun juga merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen perusahaan, yang tidak hanya sebagai "buruh" tapi merupakan bagian penting dari perusahaan. Selain itu, dalam disertasi ini masih digunakan istilah asing *Reward* karena peneliti belum menemukan padanan yang pas untuk menerjemahkan istilah tersebut dengan pertimbangan bahwa istilah tersebut terkait dengan beberapa teori seperti *Total Reward*, *Transactional Reward*, *Performance-based Reward*, dan *Relational Reward* yang merupakan satu kesatuan istilah.

Peneliti menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna karena setiap kali menuangkan tulisan selalu saja ditemukan hal-hal baru yang tidak bisa diakomodasikan seluruhnya ke dalam disertasi ini karena keterbatasan waktu dan kemampuan peneliti. Semakin mendalami disertasi ini, semakin terasa bahwa kemampuan peneliti masih harus terus ditingkatkan karena ternyata banyak sekali aspek yang terkait dengan manajemen SDM dan aspek tersebut berkaitan satu dengan lainnya secara dinamis yang memunculkan berbagai alternatif dan pilihan-pilihan yang tidak bisa diputuskan dalam waktu yang singkat, walaupun lingkup penelitian telah dibatasi. Walaupun masih jauh dari sempurna, namun diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi penelitian-penelitian lebih lanjut yang pada akhirnya dapat memberikan sumbangan bagi kemajuan ilmu Manajemen SDM.

Salah satu kebaruan yang dapat dipetik dari penelitian ini adalah tentang bagaimana Transjakarta dapat terus beroperasi dengan baik walaupun dijumpai beberapa masalah kepemimpinan dan iklim organisasi serta permasalahan *Reward* yang ternyata berkaitan dengan berbagai aspek yang bila tidak ditangani dengan bijaksana dapat menimbulkan permasalahan lain yang lebih besar. Transjakarta ini dapat diibaratkan sebagai "telor di atas ujung tanduk" yang bila terpeleset sedikit saja akan menimbulkan akibat yang fatal. Disertasi ini bukan bermaksud menyelesaikan permasalahan namun pengujian hipotesis yang selanjutnya dapat digunakan sebagai pembenaran dalam penentuan solusi. Sebagaimana diketahui bahwa penyelesaian dapat dibagi menjadi dua yaitu *symptomatic solution* dan *fundamental solution*. Disertasi ini diharapkan dapat digunakan untuk mengarahkan penyelesaian masalah secara fundamental. Jadi bila ada kecelakaan yang disebabkan oleh Pramudi, bukan hanya Pramudi-nya yang menjadi fokus perhatian namun juga faktor manajerial yang lain. Seperti halnya orang yang menderita pusing, minum obat penghilang rasa dapat menghilangkan pusingnya tetapi belum tentu menyembuhkan penyebab pusingnya. Itu yang dimaksud sebagai *symptomatic solution* atau penyelesaian masalah hanya dengan mengatasi gejala yang muncul. Disertasi ini diharapkan dapat digunakan sebagai "alat diagnostik" untuk membantu mendeteksi *intangible problem* (permasalahan yang tak terlihat) yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

Dalam pengaplikasian hasil penelitian ini perlu kiranya dipertimbangkan bahwa penerapan perubahan selalu menimbulkan dampak susulan karena perubahan kadangkala dapat memunculkan resistensi bagi pihak yang sudah merasa aman di zona nyaman (*comfort zone*). Di sisi lain, walaupun perubahan berdampak positif bagi suatu aspek, dapat pula menimbulkan kerugian bagi aspek yang lain. Mungkin kerugian itu masih dalam batas toleransi dan mungkin hanya muncul sesaat pada saat terjadi transisi namun bagi yang tidak mengerti, akan dapat menimbulkan keresahan. Untuk itu, penerapan hasil penelitian ini perlu disertai dengan penerapan prinsip-prinsip ilmu manajemen yang lain yang belum seluruhnya dibahas dalam penelitian ini seperti *Change Management*, *Performance Management*, Prinsip-prinsip Hubungan Industrial, *Human Capital Management*, dan cabang-cabang ilmu manajemen lainnya, khususnya terkait ilmu manajemen sumber daya manusia.

Berbagai hambatan dijumpai dalam kegiatan penelitian ini khususnya dengan adanya pembatasan sosial berskala besar akibat pandemi Covid-19 yang menyebabkan sulitnya berinteraksi secara langsung dengan obyek penelitian. Namun hambatan itu dapat diatasi dengan adanya dukungan dari manajemen Transjakarta telah membantu penyebaran kuosioner. Penghargaan yang setinggi-tingginya juga disampaikan kepada Prof Dr. Maruf Akbar, M.Pd dan Dr. Suherman, M.Si sebagai pengganti Prof Maruf Akbar yang telah memasuki masa pensiun. Walaupun Dr. Suherman, M.Si membimbing di masa akhir penulisan, namun beliau masih menemukan beberapa aspek penting yang perlu dikoreksi. Penghargaan yang tak terhingga juga disampaikan kepada Prof. Wibobo, SE, M.Phil. yang dengan kesabarannya tetap memberikan bimbingan walaupun peneliti sering mengalami keterlambatan. Tak lupa, ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si beserta seluruh jajaran Prodi Ilmu Manajemen UNJ yang telah membantu peneliti menghadapi berbagai hambatan.

Jakarta, Januari 2021

ACKNOWLEDGEMENT

First and foremost, I would like to praise and thank Allah, the almighty, who has granted countless blessing, knowledge, and opportunity to finish my research so that I have been finally able to accomplish this dissertation. Apart from the efforts of me, the success of this dissertation depends largely on the encouragement and guidelines of many others. One of the encouraging supports was coming from the committee of promoters who have patiently taken their time to provide assistance and guidance. My highest appreciation goes to Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd, Prof Dr. Wibowo, S.E., M.Phil and Dr. Suherman, M.Si who are willing to be my promoters for my research. Without their encouragement and guidance, this dissertation would not have materialized. They were always willing to patiently review my drafts and provide a lot of knowledge that can be implemented for my next research.

I would also like to express my deepest appreciation to Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd as the Diretor of Pasca Sarjana UNJ as well as all of the staffs of Prodi Ilmu Manajemen UNJ, especially Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si, and Pak Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D and Mba Nancy who are always to help and provide their supports and encourage like when I submitted my assignments at the last minute of the deadline. High appreciation is also presented to Prof. Dr. Ari Saptono, SE., M.Pd as an examiner who has provided valuable corrections and a lot of valuable corrections to perfect my research method, and the external reviewer Prof. Dr. Drs. Sundring Pantja Djati, M.Si., M.A. for his insight and coorections to this dissertation.

I would also like to extend my deepest gratitude to the Governor of Special Capital Region of Jakarta, His Excellency H. Anies Rasyid Baswedan, S.E., M.P.P., Ph.D who has apointed me as a member of Jakarta City Research Council (DRD DKI Jakarta) which make it possible for me to make a colaboration with Transjakarta on doing research activities as well as Ir. H. Ahmad Riza Patria, M.B.A., the Vice Governor who supports the DRD DKI. Appreciation is also extended to Dr. Syafrin Liputo, ATD, MT, the Head of Jakarta Transportation Agency (Dinas Perhubungan Pemprov DKI Jakarta) who has invited me to several meetings heald by his office which make it possible for me to have discussions with related stakeholders.

This dissertation would not be completed without the support from Transjakarta. For the kindness of those who have provided facilities to carry out my research, I would like to extend my deepest gratitude to Bapak Sardjono Jhony Tjitrokusumo, the President of Transjakarta and its staffs: Pak Iwan Hartawan (the Corporate Transformation Executive Director), Pak Barnard Wiraharja (the Vice President of Business Portfolio); Pak Arie Mufti (the Strategy, Risk, Analytics & Communication Professional) who always willing to provide his favour, Pak Arkadeus Hamudin for sharing his knowledge on the Hubungan Industrial, Ibu Faridanon for her collaboration on training affairs, Pak Muhammad Ridwan who shares the Pramudi's information, as well as all of Senior Master Drivers especially Pak Abdul Chakim, Pak Mahmudi, and Pak Mugiyono, who helped me on distributing questioners. The very special thanks is also extended to Dr. Agung Wicaksono, M.Sc., M.B.A. and Dr. Ir. Peppy Fachrial, MM who has provided me with insightful knowledge

I would also like to extend my sincere thanks to all of my colleagues at the Jakarta Research City Research Council (DRD Pemprov DKI Jakarta) for opening a research collaboration with Transjakarta, especially to Dr. Dadang Solichin, S.E, M.A., Prof. Dr. Kemas Ridwan Kurniawan, S.T., M.Sc., Ph.D.; Prof. Sunarsip, Dr. Ir. Aisa Dokmauly Tobing, M.Sc., M.C.P.; Prof. dr. Pratiwi Pujilestari Sudarmono. Ph.D., Sp.M.K.(K); Prof Heru Susetyo, S.H., L.L.M., M.Si., Ph.D, Dr.-Ing. Widodo Setiyo Pranowo, Pak Emir Riza, Ibu Andi Rahmah and my best friend Prof. Eman Sulaeman Nasim.

Last but not least, I would like to acknowledge and thank my entire family for their prayers and words of encouragement; these helped me see the light at the end of the tunnel. In particular, though, I would like to thank my wife, Hj. Sri Purwaningrum, for her love and willingness to support me in this education pursuit. She has shown enormous patience and understanding about the resources that it takes to complete a doctoral degree, including my time spent on coursework, research and writing the dissertation. Thanks should also go to my children: Prasetyo Adi Yudhistira, S.E., M.M. with his wife, Etrin Damayanti, S.E. and their kids Syakira and Ryfisqy; Niken Dhita Larasati, S.E., M.Sc. with her husband Dr. Jack Radcliffe, Ph.D who inspired me with his two doctoral degrees; Sally Utami Hayuningtyas, S.H. with his husband, Farid Askary, S.T. and their daughter Alifah; and the youngest Anita Millennia Devi, S.Hub.In.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
RINGKASAN	
A. Latar Belakang	iii
B. Metode Penelitian	ix
C. Hasil Penelitian	xi
D. Simpulan	xxi
E. Implikasi	xxi
F. Saran	xxvii
LEMBAR PERNYATAAN	xxx
PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI	xxxix
BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN.	xxxix
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	xxxix
KATA PENGANTAR	xxxix
ACKNOWLEDGEMENT.	xxxvii
DAFTAR ISI	xl
DAFTAR GAMBAR.	xli
DAFTAR TABEL	xliii
DAFTAR LAMPIRAN.	xlvi

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Perumusan Masalah.	17
D. Pembatasan Penelitian	18
E. Tujuan Penelitian	19
F. Signifikansi Penelitian.	20
G. <i>State of the Art</i>	20

BAB II. DESKRIPSI TEORITIS, KERANGKA TEORITIK, DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Konseptual.	23
B. Hasil Penelitian yang Relevan	66
C. Kerangka Teoritik	99
D. Perumusan Hipotesis	109

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian	111
B. Tempat dan Waktu Penelitian.	111
C. Metode Penelitian	111
D. Populasi dan Sampel	112
E. Teknik Pengumpulan Data	114
F. Teknik Analisis Data	141
G. Hipotesis Statistik	145

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Statistik Deskriptif terhadap Masing-masing Variabel	151
B. Deskripsi Hasil Penelitian dari Masing-Masing Variabel Berdasarkan Sebaran Data.	160
C. Pengujian Persyaratan Analisis.	174
D. Perhitungan Koefisien Jalur	202
E. Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung Menurut Sobel Test	208
F. Pengujian Hipotesis	219
G. Pembahasan Hasil Penelitian	226
H. Pengaruh Total	249

BAB V. SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Simpulan	251
B. Implikasi	252
C. Saran	258

DAFTAR PUSTAKA	263
---------------------------------	------------

RIWAYAT HIDUP	271
--------------------------------	------------



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Formulasi Dimensi dan Indikator Perilaku Kerja	25
Gambar 2.2 MARS Model of Individual Behavior and Results	28
Gambar 2.3 The Absolutes of Leadership Framework	34
Gambar 2.4 <i>Follower Readiness</i> Hersey and Blanchard	39
Gambar 2.5 Manajemen <i>Total Reward</i>	49
Gambar 2.6 Zingheim and Schuster (2000) <i>Total Rewards Model</i>	51
Gambar 2.7 Model Total Reward oleh Hay Group	52
Gambar 2.8 Elemen Kunci Total Reward	53
Gambar 2.9 <i>Total Reward</i> Towers Perin	54
Gambar 2.10 Total Reward Model Watson	55
Gambar 2.11 <i>Total Reward</i> Model WorldatWork	56
Gambar 2.12 Keterkaitan Perilaku Kerja dengan Faktor yang Mempengaruhinya	100
Gambar 3.1 Konstelasi Jalur Pengaruh Antar Variabel Penelitian	112
Gambar 3.2 Parameter Hubungan antar Variabel Penelitian	143
Gambar 3.3 Regresi dengan Mediasi	145
Gambar 3.3 Koefisien Jalur	148
Gambar 4.1 Histogram Variabel Perilaku Kerja	163
Gambar 4.2 Histogram Variabel Kepemimpinan	167
Gambar 4.3 Histogram Variabel <i>Reward</i>	170
Gambar 4.4 Histogram Variabel Iklim Organisasi	174
Gambar 4.5 Hubungan Kausal antar Variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan Y	203
Gambar 4.6 Diagram Jalur pada Sub Struktur Pertama	205
Gambar 4.7 Diagram Jalur pada Sub Struktur Kedua	206
Gambar 4.8 Diagram Jalur pada Sub Struktur Ketiga	207
Gambar 4.9 Diagram Jalur Hasil Penelitian	207
Gambar 4.10 <i>Reward</i> sebagai Mediator Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja	210

Gambar 4.11	Iklim Organisasi sebagai Mediator Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja	214
Gambar 4.12	Iklim Organisasi sebagai Mediator <i>Reward</i> terhadap Perilaku Kerja	217
Gambar 4.13	Daerah kritis: Zone Terima H_0 dan Tolak H_0 (2 way)	225



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Konsep Inti <i>Total Reward Model</i>	58
Tabel 2.2 Matriks Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan antara Variabel Kepemimpinan (X1) dengan Variabel Perilaku Kerja (Y)	67
Tabel 2.3 Matriks Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan antara Variabel <i>Reward</i> (X2) dengan Variabel Perilaku Kerja (Y)	72
Tabel 2.4 Matriks Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan antara Variabel Iklim Organisasi (X3) dengan Variabel Perilaku Kerja (Y)	76
Tabel 2.5 Matriks Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan antara Variabel Kepemimpinan (X1) dengan Variabel Iklim Organisasi (X3)	82
Tabel 2.6 Matriks Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan antara Variabel <i>Reward</i> (X2) dengan Variabel Iklim Organisasi (X3)	85
Tabel 2.7 Matriks Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan antara Variabel Kepemimpinan (X1) dengan Variabel <i>Reward</i> (X2)	89
Tabel 2.8 Matriks Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan antara Variabel Kepemimpinan (X1) dengan Variabel <i>Reward</i> (X2) dan Variabel Perilaku Kerja (Y)	93
Tabel 2.9 Matriks Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan antara Variabel Kepemimpinan (X1) dengan Iklim Organisasi (X2) dan Variabel Perilaku Kerja (Y)	95
Tabel 2.10 Matriks Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan antara Variabel <i>Reward</i> (X2) dengan Iklim Organisasi (X3) dan Variabel Perilaku Kerja (Y)	97
Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Variabel Perilaku Kerja	120
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan	121
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Uji Coba	127
Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Variabel <i>Reward</i>	128
Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen Iklim Organisasi	132
Tabel 3.6 Kisi-kisi Instrumen Variabel Iklim Organisasi Setelah Uji Coba	138

Tabel 3.7	Kisi-kisi Instrumen Variabel Iklim Organisasi Setelah Uji Coba	140
Tabel 4.1	Skor Instrumen Penelitian	152
Tabel 4.2	Analisis Data Hasil Penelitian Variabel Kepemimpinan	153
Tabel 4.3	Analisis Data Hasil Penelitian Variabel <i>Reward</i>	154
Tabel 4.4	Analisis Data Hasil Penelitian Variabel Iklim Organisasi	156
Tabel 4.5	Analisis Data Hasil Penelitian Variabel Perilaku Kerja	158
Tabel 4.6	Rekapitulasi Analisis nilai rerata Indikator tertinggi dan indikator terendah dari masing-masing variabel	159
Tabel 4.7	Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Perilaku Kerja	161
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Perilaku Kerja (Y)	163
Tabel 4.9	Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan	164
Tabel 4.10	Distribusi Frekuensi Kepemimpinan (X1)	166
Tabel 4.11	Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel <i>Reward</i>	167
Tabel 4.12	Distribusi Frekuensi <i>Reward</i> (X2)	169
Tabel 4.13	Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi	171
Tabel 4.14	Distribusi Frekuensi Iklim Organisasi (X3)	173
Tabel 4.15	Rangkuman Uji Normalitas Galat Taksiran $X - \bar{X}$	178
Tabel 4.16	Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	178
Tabel 4.17	Uji Normalitas One Sample Kolmogorov-Smirnov Test	179
Tabel 4.18	ANOVA ^a Perilaku Kerja atas Kepemimpinan	181
Tabel 4.19	Tabel Koefisien Persamaan Regresi Perilaku Kerja atas Kepemimpinan	182
Tabel 4.20	ANOVA Table Perilaku Kerja atas Kepemimpinan	182
Tabel 4.21	Tabel Anova untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi $\hat{Y}=73,665 + 0,442 X_1$	183
Tabel 4.22	Tabel Korelasi	184
Tabel 4.23	Tabel Penyederhanaan Korelasi	184
Tabel 4.24	ANOVA Perilaku Kerja atas <i>Reward</i>	187
Tabel 4.25	Tabel Koefisien Persamaan Regresi	188

Tabel 4.26	ANOVA Table Perilaku Kerja atas <i>Reward</i>	188
Tabel 4.27	Tabel Anova untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi $\hat{Y} = 76,656 + 0,424 X_2$	189
Tabel 4.28	Tabel ANOVA untuk menguji signifikansi regresi	191
Tabel 4.29	Tabel Koefisien Persamaan Regresi	191
Tabel 4.30	Tabel ANOVA untuk menguji signifikansi regresi	192
Tabel 4.31	Tabel Anova untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi $\hat{Y} = 53,325 + 0,611 X_3$	192
Tabel 4.32	Analisis ANOVA Kepemimpinan terhadap Iklim Organisasi	194
Tabel 4.33	Tabel Koefisien Persamaan Regresi	195
Tabel 4.34	Tabel Koefisien Persamaan Regresi	195
Tabel 4.35	ANOVA Table Iklim Organisasi atas Kepemimpinan	196
Tabel 4.36	Analisis ANOVA Reward terhadap Iklim Organisasi	198
Tabel 4.37	Tabel Koefisien Persamaan Regresi	198
Tabel 4.38	Tabel ANOVA untuk menguji signifikansi regresi	199
Tabel 4.39	Tabel Koefisien Persamaan Regresi	199
Tabel 4.40	Tabel ANOVA untuk menguji signifikansi regresi	201
Tabel 4.41	Matrik Koefisien Korelasi Sederhana antar Variabel	202
Tabel 4.42	Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 20 untuk X_1 , X_2 , dan X_3 Eksogen, serta Y Endogen	204
Tabel 4.43	Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 20 untuk X_1 dan X_2 Eksogen, serta X_3 Endogen	205
Tabel 4.44	Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 20 untuk X_1 eksogen dan X_2 endogen	206
Tabel 4.45	Persamaan Diagram Jalur Struktur 1, Struktur 2, dan Struktur 3	208
Tabel 4.46	Tabel Koefisien Kepemimpinan dan Reward terhadap Perilaku Kerja	210
Tabel 4.47	Hasil Sobel Test Online	211
Tabel 4.48	Hasil Sobel Test	212

Tabel 4.49	Tabel Koefisien Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja	213
Tabel 4.50	Hasil Sobel Test Menggunakan t_a dan t_b Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja melalui <i>Reward</i>	215
Tabel 4.51	Hasil Sobel Test Online Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja melalui Iklim Organisasi	215
Tabel 4.52	Tabel Koefisien <i>Reward</i> dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Kerja	216
Tabel 4.53	Hasil Sobel Test Online	218
Tabel 4.54	Rekapitulasi Pengujian Hipotesis	222
Tabel 4.56	Rekapitulasi Pengujian Hipotesis Sobel Test	225



DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1.	Instrumen Penelitian Sebelum Uji Coba	275
Lampiran 2.	Hasil Validitas dan Reliabilitas Instrumen	
	Variabel Perilaku Kerja (Variabel Y)	297
Lampiran 3.	Instrumen Penelitian Hasil Perbaikan Setelah Uji Coba	308
Lampiran 4.	Tabulasi Data Hasil Penelitian	324
Lampiran 5.	Data Variabel Penelitian	325
Lampiran 6.	Hasil Uji Normalitas dengan Menggunakan SPSS	338
Lampiran 7.	Uji Linieritas	341
Lampiran 8.	Uji Normalitas Galat Taksiran dengan Excel	352
Lampiran 9.	Statistik dan Histogram Masing-Masing Variabel	359
Lampiran 10.	Perhitungan Persamaan Regresi	370
Lampiran 11.	Perhitungan Koefisien Korelasi dan Analisis Jalur	377
Lampiran 12.	Output Koefisien Korelasi	396
Lampiran 13.	Perhitungan Pengaruh Total	398
Lampiran 14.	Tabel Distribusi t	407
Lampiran 15.	Tabel Distribusi F	404

