

**DETERMINAN PRODUKTIVITAS KERJA MANAJER
PADA PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA**



*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Mendapatkan Gelar Doktor**

**Baskara Agung Wibawa
7647167434**

**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
2022**

DETERMINAN PRODUKTIVITAS KERJA MANAJER PADA PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA

Baskara Agung Wibawa

ABSTRAK

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, produktivitas kerja pegawai merupakan faktor kunci untuk mendukung daya saing dan kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, usaha-usaha untuk mengembangkan produktivitas kerja penting untuk terus dilakukan melalui perbaikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Penelitian ini bertujuan menemukan model produktivitas kerja manajer di PT PGN Tbk dengan menganalisis dan mengevaluasi kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi, dan OCB. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dan jumlah sampel 127 manajer yang pengambilannya dilakukan secara acak sederhana. Pengumpulan data menggunakan kuesioner Skala Likert 5 poin dan dianalisis dengan menggunakan model persamaan struktural (SEM LISREL). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi, dan OCB memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja manajer dengan budaya organisasi sebagai variabel yang memiliki pengaruh dominan. OCB dipengaruhi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, tetapi tidak dipengaruhi manajemen talenta. Temuan lain menunjukkan OCB memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja manajer, tetapi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen talenta terhadap produktivitas kerja. Dengan demikian novelty penelitian ini yaitu untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui peningkatan kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi, dan OCB, tetapi untuk kepemimpinan transformasional dan manajemen talenta tidak perlu melalui OCB.

Kata Kunci: Produktivitas Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Talenta, Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour*

**THE DETERMINANT OF MANAGER'S WORK PRODUCTIVITY
AT PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA**

Baskara Agung Wibawa

ABSTRACT

In a dynamic and competitive business environment, employee work productivity is a key factor to support the company's competitiveness and success. Therefore, the efforts to develop work productivity are important to do through improvements in the factors that affect work productivity. This study aims to find a model of managers' work productivity at PT PGN Tbk by analyzing and evaluating transformational leadership, talent management, organizational culture, and OCB. The study was conducted at PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk by using quantitative methods and a sample of 127 managers taken with simple random sampling. Data collection using a 5-point Likert Scale questionnaire and analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM LISREL). The results show that transformational leadership, talent management, organizational culture, and OCB have a direct effect on managers' work productivity with organizational culture as the dominant variable. OCB is influenced by transformational leadership and organizational culture, but not by talent management. Another finding shows that OCB mediates the effect of organizational culture on managers' work productivity, but does not mediate the effect of transformational leadership and talent management on work productivity. Thus the novelty of this research is to increase work productivity through increasing transformational leadership, talent management, organizational culture, and OCB, but transformational leadership and talent management do not need to go through OCB.

Keywords: Work Productivity, Transformational Leadership, Talent Management, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/PROMOSI DOKTOR**

Promotor



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

Tanggal: 26/07/2022...

Kopromotor



Prof. Dr. Wibowo, SE., M.Phil

Tanggal: 19/07/2022

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua)¹



03/08/2022

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris)²



26/07/2022

Nama : Baskara Agung Wibawa

No. Registrasi : 7647167434

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus :

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Baskara Agung Wibawa
NIM : 7647167434
Tempat/Tanggal Lahir : Kulonprogo, 20 Juli 1970
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul "DETERMINAN PRODUKTIVITAS KERJA MANAJER PADA PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA" merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Juli 2022

Yang menyatakan,



Baskara Agung Wibawa
7647167434



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 : Baskara Agung Wibawa
NIM : 7647167434
Fakultas/Prodi : Program Doktor MSDM
Alamat email : Baskara.wibawa@pertamina.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 :

DETERMINAN PRODUKTIVITAS KERJA MANAJER PADA PT PERUSAHAAN GAS
NEGARA

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, 24 Agustus 2022

Penulis

(Baskara Agung Wibawa)

KATA PENGANTAR

Produktivitas kerja memegang faktor kunci dalam kompetisi global yang semakin meningkat. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi dituntut untuk mendorong produktivitas para pekerjanya agar memiliki hasil kerja yang lebih baik dari sisi kuantitas dan kualitas. Hanya organisasi dengan sumber daya manusia yang produktif yang akan berhasil memenangkan persaingan, sehingga organisasi harus memiliki strategi yang efektif dalam mendorong produktivitas kerja.

PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk sebagai badan usaha milik pemerintah juga tidak terlepas oleh tuntutan agar terus memperkuat produktivitasnya sehingga dapat menjadi perusahaan yang memiliki daya saing tinggi. Dengan memiliki produktivitas yang tinggi, maka PGN akan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap negara, yang pada akhirnya juga ikut memberikan kontribusi terhadap masyarakat. Sejauh ini PGN belum menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang bergerak pada bidang serupa, seperti Pertamina dan British Gas, sehingga menandakan perusahaan masih kurang kompetitif dalam level internasional. Oleh karena itulah, maka menjadi urgen untuk melakukan upaya-upaya yang dapat meningkatkan produktivitas kerja di PGN. Dalam rangka itu, maka disertasi ini mencoba untuk menggali faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerja di PGN, terutama dengan meneliti faktor kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi, dan *organizational citizenship behaviour*. Dengan demikian hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam memperbaiki produktivitas kerja di lingkungan PGN.

Peneliti

Baskara Agung Wibawa

AKNOWLEDGEMENT

Alhamdulillah wa syukurillah, kami mengucapkan puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberkati kami sehingga karya tulis ini dapat diselesaikan. Kami juga ingin mengucapkan terima kasih bagi seluruh pihak yang telah membantu kami dalam pembuatan Disertasi ini. Peneliti menyadari bahwa Disertasi masih jauh dari sempurna. Untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan menuju kesempurnaan karya tulis ini. Akhir kata, peneliti berharap karya tulis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Tidak semua hal dapat kami deskripsikan dan kami analisis dengan sempurna dalam karya tulis ini. Kami melakukannya semaksimal mungkin dengan kemampuan yang kami miliki. Oleh karena itu, kami akan menerima semua kritik dan saran tersebut sebagai batu loncatan yang dapat memperbaiki karya ilmiah di masa datang. Pada kesempatan ini, tak lupa peneliti sampaikan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si, selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
3. Prof. Dr. Hamidah, SE, M.Si selaku Promotor, yang telah memberikan dukungan secara penuh dan bimbingan secara intens sehingga Disertasi ini terselesaikan dengan baik.
4. Prof. DR. Wibowo, SE, Mphil selaku Co Promotor, yang dengan sabar memberikan bimbingan, dukungan serta motivasi sehingga tuntas penulisan ini.
5. Tis'an Sobichah SH, MM Istri saya yang senantiasa memberikan motivasi agar menyempurnakan sekolah kami, serta anak-anakku Gilang, Salma, Aqsha, Aisha yang memberikan inspirasi dan semangat dalam menulis.

6. Bapak Suranto dan Sigit Sukanto, yang telah menjadi teman diskusi dalam kerangka penulisan.
7. Damara Farida Deriza, Vyoni, Affandi, Putri Noviyanti dan Eko Yuniarto yang senantiasa membantu pengetikan, perapihan serta editing.
8. Teman-teman Human Capital Management, Perkasa, PGN Mas, Unit Layanan Jargas, Strategic Planning, Prabhu, YKPP, Departez, Gas Vespa Club, Joangen, Rekan-rekan SMA 1 Wates, Guwek.

Semoga kesejahteraan dan kedamaian senantiasa ditetapkan kepada kita semua dan mudah-mudahan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat positif kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Peneliti

Baskara Agung Wibawa

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------|
| JUDUL | i |
| ABSTRAK | ii |
| <i>ABSTRACT</i> | iii |
| PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING | vi |
| PERNYATAAN ORISINALITAS | vii |
| KATA PENGANTAR | ix |
| AKNOWLEDGEMENT | xi |
| RINGKASAN | ix |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xvi |
| DAFTAR GAMBAR | xviii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xx |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Pembatasan Penelitian | 8 |
| C. Rumusan Masalah | 8 |
| D. Tujuan Penelitian | 9 |
| E. Signifikansi Penelitian | 10 |
| F. <i>State of the Arts</i> | 111 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | |
| A. Deskripsi Konseptual | 13 |
| 1. Produktivitas Kerja | 13 |
| 2. Kepemimpinan Transformasional | 21 |
| 3. Manajemen Talenta | 27 |
| 4. Budaya Organisasi | 36 |
| 5. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 44 |

| | | |
|---|---|-----|
| B. | Hasil Penelitian Yang Relevan..... | 50 |
| C. | Kerangka Teoretik..... | 68 |
| D. | Hipotesis Penelitian..... | 77 |
| | | |
| BAB III METODE PENELITIAN | | |
| A. | Waktu dan Tempat Penelitian..... | 78 |
| B. | Desain Penelitian..... | 78 |
| C. | Populasi dan Sampel..... | 79 |
| D. | Teknik Pengumpulan Data..... | 80 |
| 1. | Produktivitas Kerja..... | 81 |
| 2. | Kepemimpinan Transformasional..... | 83 |
| 3. | Manajemen Talenta..... | 85 |
| 4. | Budaya Organisasi..... | 89 |
| E. | Teknik Analisis Data..... | 90 |
| 1. | Analisis Deskriptif..... | 90 |
| 2. | Pengujian <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA)..... | 91 |
| 3. | Pengujian Hipotesis..... | 91 |
| F. | Rancangan Pengujian Hipotesis..... | 99 |
| G. | Hipotesis Statistik..... | 101 |
| | | |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | | |
| B. | Analisis Deskriptif..... | 104 |
| 1. | Profil Responden..... | 104 |
| 2. | Deskripsi Data Variabel Penelitian..... | 109 |
| a. | Produktivitas Kerja..... | 110 |
| b. | Kepemimpinan Transformasional..... | 113 |
| c. | Manajemen Talenta..... | 116 |
| d. | Budaya Organisasi..... | 119 |
| e. | <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> | 122 |
| B. | Pengujian <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA)..... | 125 |
| 1. | Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Produktivitas Kerja..... | 125 |
| 2. | Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kepemimpinan Transformasional..... | 128 |
| 3. | Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Manajemen Talenta..... | 130 |

| | |
|---|-----|
| 4. Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Budaya Organisasi | 132 |
| 5. Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> | 134 |
| C. Pengujian Hipotesis..... | 136 |
| 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja..... | 140 |
| 2. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Produktivitas Kerja ... | 141 |
| 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja..... | 141 |
| 4. Pengaruh OCB terhadap Produktivitas Kerja..... | 142 |
| 5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB | 142 |
| 6. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap OCB | 143 |
| 7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB | 143 |
| 8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja melalui OCB..... | 144 |
| 9. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Produktivitas Kerja melalui OCB..... | 144 |
| 10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja melalui OCB..... | 145 |
| D. Pembahasan | 149 |
| 1. Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Kerja | 149 |
| 2. Manajemen Talenta dan Produktivitas Kerja | 152 |
| 3. Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja..... | 154 |
| 4. OCB dan Produktivitas Kerja..... | 157 |
| 5. Kepemimpinan Transformasional dan OCB | 158 |
| 6. Manajemen Talenta dan OCB | 159 |
| 7. Budaya Organisasi dan OCB | 162 |
| 8. Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Kerja melalui OCB..... | 163 |
| 9. Manajemen Talenta dan Produktivitas Kerja melalui OCB..... | 164 |
| 10. Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja melalui OCB | 165 |
| E. Keterbatasan Penelitian | 169 |

| | | |
|---------------------|-------------------------------|-----|
| BAB V | SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN | |
| A. | Simpulan | 171 |
| B. | Implikasi..... | 173 |
| C. | Saran..... | 177 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | | 183 |
| LAMPIRAN | | 193 |
| RIWAYAT HIDUP..... | | 314 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabel 1.1. Studi Pendahuluan Tentang Produktivitas Kerja Manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk | 3 |
| Tabel 2.1. Hasil Penelitian Yang Relevan..... | 58 |
| Tabel 3.1. Sebaran Populasi dan Sampel..... | 80 |
| Tabel 3.2. Kisi-Kisi Instrumen Produktivitas Kerja | 82 |
| Tabel 3.3. Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional | 84 |
| Tabel 3.4. Kisi-Kisi Instrumen Manajemen Talenta | 86 |
| Tabel 3.5. Kisi-Kisi Budaya Organisasi | 88 |
| Tabel 3.6. Kisi-Kisi OCB | 90 |
| Tabel 3.7. Kriteria Uji Kecocokan Model | 98 |
| Tabel 4.1. Nilai Rata-Rata Produktivitas Kerja Berdasarkan Profil Respoden | 108 |
| Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Skor Produktivitas Kerja..... | 110 |
| Tabel 4.3. Skor Rata-Rata Indikator dan Item Variabel Produktivitas Kerja..... | 112 |
| Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Transformasional | 114 |
| Tabel 4.5. Skor Rata-Rata Indikator dan Item Variabel Kepemimpinan Transformasional | 115 |
| Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Skor Manajemen Talenta | 117 |
| Tabel 4.7. Skor Rata-Rata Indikator dan Item Variabel Manajemen Talenta | 118 |
| Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Skor Budaya Organisasi..... | 119 |
| Tabel 4.9. Skor Rata-Rata Indikator dan Item Variabel Budaya Organisasi | 121 |
| Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Skor OCB..... | 122 |
| Tabel 4.11. Skor Rata-Rata Indikator dan Item Variabel OCB..... | 124 |
| Tabel 4.12. Pengujian Kesesuaian Model Variabel Produktivitas Kerja..... | 127 |
| Tabel 4.13. Pengujian Kesesuaian Model Variabel Kepemimpinan Transformasional..... | 129 |
| Tabel 4.14. Pengujian Kesesuaian Model Variabel Manajemen Talenta..... | 131 |
| Tabel 4.15. Pengujian Kesesuaian Model Variabel Budaya Organisasi | 133 |
| Tabel 4.16. Pengujian Kesesuaian Model Variabel OCB..... | 135 |
| Tabel 4.17. Pengujian Kesesuaian Model | 139 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 4.18. Pengujian Pengaruh Mediasi | 140 |
| Tabel 4.19. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis | 145 |
| Tabel 4.20. Koefisien Jalur dan Uji t Hasil Modifikasi Model | 148 |
| Tabel 4.21. Pengujian Kesesuaian Model Hasil Modifikasi Model | 148 |
| Tabel 4.22. Peringkat Pengaruh Variabel | 149 |



DAFTAR GAMBAR

| | | |
|--------------|--|-----|
| Gambar 1.1. | Grafik Produktivitas Pekerja (EBITDA/jumlah pekerja) | 2 |
| Gambar 2.1. | <i>Illustration Definition of Productivity</i> | 14 |
| Gambar 2.2. | Manajemen Talenta Strategis..... | 34 |
| Gambar 2.3. | <i>A Conceptual Framework for Understanding Organizational Culture</i> | 40 |
| Gambar 2.4. | <i>Four Functions of Organizational Culture</i> | 41 |
| Gambar 2.5. | Dimensi Budaya Perusahaan Denison | 43 |
| Gambar 2.6. | Model Hipotetik Penelitian | 76 |
| Gambar 3.1. | Konseptualisasi Model SEM | 93 |
| Gambar 4.1. | Profil Respoden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 104 |
| Gambar 4.2. | Profil Respoden Berdasarkan Usia | 105 |
| Gambar 4.3. | Profil Respoden Berdasarkan Masa Kerja | 105 |
| Gambar 4.4. | Profil Respoden Berdasarkan Pendidikan..... | 106 |
| Gambar 4.5. | Profil Respoden Berdasarkan Status Perkawinan | 106 |
| Gambar 4.6. | Profil Respoden Berdasarkan Usia | 107 |
| Gambar 4.7. | Profil Respoden Berdasarkan Grade Jabatan..... | 107 |
| Gambar 4.8. | Histogram Skor Produktivitas Kerja..... | 111 |
| Gambar 4.9. | Histogram Skor Kepemimpinan Transformasional | 114 |
| Gambar 4.10. | Histogram Skor Budaya Organisasi..... | 117 |
| Gambar 4.11. | Histogram Skor Budaya Organisasi..... | 120 |
| Gambar 4.12. | Histogram Skor OCB..... | 123 |
| Gambar 4.13. | Nilai <i>Loading</i> Faktor Uji CFA Variabel Produktivitas Kerja..... | 126 |
| Gambar 4.14. | Nilai t-hitung Uji CFA variabel Produktivitas Kerja..... | 128 |
| Gambar 4.15. | Nilai <i>Loading</i> Faktor Uji CFA Variabel Kepemimpinan Transformasional | 128 |
| Gambar 4.16. | Nilai t-hitung Uji CFA Variabel Kepemimpinan Transformasional . | 129 |
| Gambar 4.17. | Nilai <i>Loading</i> Faktor Uji CFA Variabel Manajemen Talenta | 130 |
| Gambar 4.18. | Nilai t-hitung Uji CFA Variabel Manajemen Talenta | 131 |
| Gambar 4.19. | Nilai <i>Loading</i> Faktor Uji CFA Variabel Budaya Organisasi..... | 132 |

| | |
|--|-----|
| Gambar 4.20. Nilai t-hitung Uji CFA Variabel Budaya Organisasi..... | 133 |
| Gambar 4.21. Nilai <i>Loading</i> Faktor Uji CFA Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> | 134 |
| Gambar 4.22. Nilai t-hitung Uji CFA Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> | 135 |
| Gambar 4.23. Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Talenta, Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Manajer dengan <i>Organizationalcitizenship Behavior</i> (OCB) sebagai <i>Intervening</i> | 137 |
| Gambar 4.24. Uji t Gambar 4.16. Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Talenta, Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Manajer dengan <i>Organizationalcitizenship Behavior</i> (OCB) sebagai <i>Intervening</i> | 138 |
| Gambar 4.25. Koefisien Jalur Hasil Modifikasi Model Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Talenta, dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Manajer dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai <i>Intervening</i> | 146 |
| Gambar 4.26. T-hitung Hasil Modifikasi Model Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Talenta, dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Manajer dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai <i>Intervening</i> | 147 |
| Gambar 4.27. Model Empirik Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja di PGN | 167 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|-------------|---|-----|
| Lampiran 1. | Instrumen Penelitian | 193 |
| Lampiran 2. | Hasil Uji Instrumen..... | 206 |
| Lampiran 3. | Tabulasi Data Penelitian | 226 |
| Lampiran 4. | <i>Confirmatory Factor Analysis</i> | 241 |
| Lampiran 5. | Uji SEM..... | 263 |
| Lampiran 6. | <i>Sobel Test</i> | 311 |

