

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI DAN *QUALITY OF WORK LIFE*
TERHADAP AGILITAS ORGANISASI: *WORK ENGAGEMENT*
KARYAWAN MILLENNIAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**



**IRWAN RAHARJA
7647168374**

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2021**

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

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., SE., M.Bus

Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si

Tanggal: 24 Februari 2021

Tanggal: 24 Februari 2021

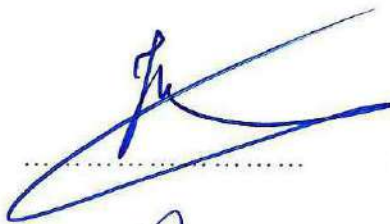
NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd

(Ketua)¹



02-03-2021

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

(Sekretaris)²



26/02/2021

Nama : Irwan Raharja

No. Registrasi : 7647168374

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus : 07 April 2021

¹Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

²Koordinator Prodi S3 Ilmu Manajemen

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

Nama Mahasiswa : Irwan Raharja
No Registrasi : 7647168374
Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nadiroh, MPd (Ketua)		02-03/2021
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		26/2/21
3	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., SE., M.Bus (Promotor)		24 Feb 2021
4	Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si (Kopromotor)		24 Feb 2021
5	Dr. Saparuddin, M., S.E., M.Si (Penguji)		24/2/21
6	Prof. Dr. Yoyon Suryono, M.S. (Penguji Luar)		23/2/21

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP AGILITAS ORGANISASI: *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN MILLENIAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *quality of work life* dengan agilitas organisasi. Disamping itu untuk menganalisis apakah *work engagement* dapat memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan agilitas organisasi, budaya organisasi dengan agilitas organisasi, dan *quality of work life* dengan agilitas organisasi

Data penelitian merupakan data karyawan millennial di Perusahaan Modal Asing (PMA) Jepang di Jawa Barat dengan data primer melalui kuesioner dan data sekunder yang dipublikasi oleh dinas tenaga kerja dan Badan Pusat Statistik Pemerintah Indonesia. Sampel penelitian adalah 380 karyawan millennial PMA Jepang di Jawa Barat. Metode menggunakan analisis korelasi dan regresi untuk mengetahui hubungan antar variabel. Analisis Structural Equation Modelling untuk mengetahui efek langsung dari kepemimpinan transformasional dengan agilitas organisasi, budaya organisasi dengan agilitas organisasi, *quality of work life* dengan agilitas organisasi dan efek tidak langsung *work engagement* terhadap agilitas organisasi.

Hasil penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *quality of worklife* berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi melalui *work engagement* sebagai mediasi. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terbesar terhadap agilitas organisasi melalui *work engagement*. Implikasi bagi perusahaan yaitu mempertahankan indikator *idealized influence* pada variabel kepemimpinan transformasional. Rekomendasikan yang dapat diberikan untuk perusahaan yaitu meningkatkan indikator *individualized consideration* pada variabel kepemimpinan transformasional supaya mampu berkompetisi pada dunia bisnis yang cepat berubah.

Kata Kunci : kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *quality of work life*, *work engagement* dan agilitas organisasi.

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL CULTURE AND QUALITY OF WORK LIFE ON
ORGANIZATIONAL AGILITY: WORK ENGAGEMENT OF MILLENIAL
EMPLOYEES AS A MEDIATION VARIABLES**

Abstract

The purpose of this study was to analyze the influence of transformational leadership, organizational culture and quality of work life with organizational agility. In addition, to analyze whether work engagement can mediate the relationship between transformational leadership and organizational agility, organizational culture and organizational agility, and quality of work life with organizational agility.

The research data is data on millennial employees at Japanese Foreign Capital Companies (PMA) in West Java with primary data through questionnaires and secondary data published by the labor office and the Indonesian Government's Central Bureau of Statistics. The research sample was 380 millennial Japanese PMA employees in West Java. The method uses correlation and regression analysis to determine the relationship between variables. Structural Equation Modeling Analysis to determine the direct effect of transformational leadership with organizational agility, organizational culture with organizational agility, quality of work life with organizational agility and the indirect effect of work engagement on organizational agility.

The results of this study, namely transformational leadership, organizational culture, and quality of work life, have a positive and significant effect on organizational agility through work engagement as mediation. Transformational leadership has the greatest influence on organizational agility through work engagement. The implication for the company is to maintain the idealized influence indicator on transformational leadership variables. Recommendations that can be given to the company are increasing the indicators individualized consideration in the transformational leadership variable so that they are able to compete in the fast-changing business world.

Keywords: *transformational leadership, organizational culture, quality of work life, work engagement and organizational agility*

RINGKASAN

A. Pendahuluan

Negara Jepang sebagai negara maju yang memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan perekonomian dunia dan negara Indonesia pada khususnya. Nilai investasi perusahaan-perusahaan Jepang yang di Indonesia sebesar Rp. 1.364,1 juta USD atau sebesar 20,5% dari total nilai investasi luar negeri di Indonesia (urutan ke-2 setelah negara Singapura). Data dari Bappenas per triwulan ke-3 tahun 2018 bahwa jumlah perusahaan Jepang yang ada di Indonesia sejumlah sekitar 1750 perusahaan dengan berbagai sektor Industri.

Kontribusi perusahaan-perusahaan Jepang yang ada di Indonesia cukup memberikan pengaruh dan kontribusi pada sektor industri dan perekonomian Indonesia pada umumnya. Hal ini tidak lepas dari hubungan kerja sama diplomatik antara Indonesia dengan Jepang yang diawali pada tahun 1968. Keberlangsungan perusahaan-perusahaan Jepang di Indonesia tersebut tidak lepas dari peran pemerintah Jepang dan pimpinan-pimpinan perusahaan atas manajemen pengelolaan organisasi.

Pengelolaan sebuah organisasi oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap hasil kinerja organisasi yang dipimpinnya atas hasil upaya dan kerja sama semua pihak yang ada dalam organisasi termasuk di dalamnya adalah para karyawan. Namun dalam perkembangan zaman dan teknologi yang memiliki dampak pada kepemimpinan dan para karyawan di perusahaan-perusahaan Jepang khususnya. Era globalisasi dan era digital menjadikan dunia bisnis dan usaha mengalami perubahan baik para pimpinan dan para karyawan dalam bekerja dalam upaya menjalankan strategi bisnis untuk kelangsungan organisasi.

Kepemimpinan pada organisasi Jepang Mengacu pada dari beberapa penelitian lebih bersifat paternalistik serta budaya organisasi sebagian besar perusahaan Jepang didominasi pada budaya Clan atau Adhocracy, Mengacu pada pada penelitian Cameron & Quin (2006) serta James Campbell (2006). Hasil penelitian yang dihasilkan pada saat itu perlu dikaji kembali mengingat perusahaan-perusahaan Jepang yang termasuk pada kategori perusahaan PMA (penanaman modal asing) yang terdapat di Indonesia saat ini memiliki kecenderungan pemimpin

yang ditempatkan oleh kantor pusat merupakan pimpinan yang memiliki usia relatif lebih muda dari para pimpinan sebelumnya serta generasi para karyawan yang lebih bervariasi, dari generasi baby boomer, generasi X serta era generasi millennial. Tentu dengan peralihan kepemimpinan dari generasi senior ke generasi era yang junior, apakah masih tetap melaksanakan budaya-budaya dan gaya kepemimpinan yang telah ada selama ini. Karena patut diduga dengan beralihnya kepemimpinan ke generasi muda dengan latar belakang sosial, budaya dan pendidikan yang lebih modern dapat terjadi pergeseran dalam budaya dan kepemimpinan organisasi Jepang yang ada pada saat ini.

Pemimpin transformasional menginginkan para bawahannya untuk menantang keberadaan dan kondisi saat ini dan mencoba metoda-metoda baru lainnya yang lebih baik dalam kehidupan mereka. Wang & Rode (2011:1108), Parashakti (2016), Nardo (2018). Mereka memfokuskan pada subangsih bawahan kepada organisasi, yang mampu mendorong bawahan untuk mengembangkan dan mengusulkan saran lainnya untuk kemajuan organisasi. Dengan latar belakang permasalahan yang dijelaskan sebelumnya, hal tersebut menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai variable X1 dan budaya organisasi merupakan variable X2.

Perhatian kepada karyawan tidak hanya menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang baik, tetapi juga menunjukkan produktivitas yang baik bagi karyawan. Hasil akhirnya kinerja mereka meningkat. Karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya karena kebutuhan material (kebersihan), tetapi juga karena kebutuhan akan pencapaian pekerjaan yang berarti (pemberi insentif). Melalui faktor-faktor yang tercantum dalam QWL yang berlaku, diharapkan keinginan dan motivasi kerja karyawan akan cenderung berkinerja baik dan prima. Dengan harapan adanya penerapan QWL ini apakah dapat memastikan bahwa karyawan berkinerja baik dan unggul maka pleasant of work life (QWL) ini menjadi variable X3 dalam penelitian ini.

Angkatan kerja di Indonesia waktu ini mulai diisi dan dipenuhi dengan kaum generasi millennial. Angkatan kerja ini cukup tidak selaras dengan generasi-generasi sebelumnya terkait pekerjaan serta perilaku kerja yg dilakukan sang generasi millennial. Generasi ini dianggap Generasi Millennial atau Generasi Y yaitu

bagian demografis pasca Generasi X. Peneliti sosial membagi generasi yang lahir antara tahun 1980an sampai 2000an sebagai generasi millennial. Jadi generasi millennial artinya generasi yg berusia berkisar antara 20 tahun sampai dengan 40 tahun. (Boston Consulting class; Pew Research Center; etc).

Penelitian yang dilakukan memfokuskan terhadap variable-variabel yang diduga memiliki pengaruh terhadap work engagement karyawan millennial dan agilitas organisasi perusahaan PMA Jepang. Variabel yang mempengaruhinya adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan quality of work life pada perusahaan PMA Jepang di beberapa kawasan industri di Provinsi Jawa Barat.

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dimaksudkan adalah perilaku pemimpin atau atasan dari angkatan kerja milenial yang bekerja di perusahaan PMA Jepang.

Permasalahan yang akan dikaji yaitu mengacu pada suatu pertanyaan apakah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, quality of work life karyawan millennial berdampak positif terhadap agilitas organisasi di perusahaan PMA Jepang dengan work engagement sebagai mediasi.

Mengacu pada identifikasi dan pembatasan masalah yang telah diuraikan di awal, dapat dirumuskan permasalahan apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan QWL terhadap *work engagement* karyawan millennial pada perusahaan PMA Jepang di Jawa Barat, apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan QWL terhadap agilitas organisasi, apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan QWL terhadap agilitas organisasi melalui work engagement?

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan model konseptual dengan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan QWL terhadap *work engagement* karyawan millennial pada perusahaan PMA Jepang di Jawa Barat, pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan QWL terhadap agilitas organisasi, pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan QWL terhadap agilitas organisasi melalui work engagement.

Hasil penelitian ini selain untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel penelitian tersebut tetapi juga akan memberikan gambaran tentang kondisi angkatan

kerja milenial yang bekerja di perusahaan PMA Jepang. Dengan demikian studi ini akan memberikan kontribusi terhadap kebijakan-kebijakan yang berhubungan sumber daya manusia dengan tugas profesional seorang karyawan di industri manufaktur. Oleh karena itu hasil penelitian ini diharapkan bisa mampu memberikan manfaat pada berbagai pihak di antaranya : Secara teoretis, diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan kontribusi keilmuan bidang manajemen sumber daya manusia yang menyangkut sumber daya manusia generasi millennial, khususnya studi yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *quality of work life* dan *work engagement* terhadap agilitas organisasi di perusahaan PMA Jepang. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat dan pengembangan bagi para manajer, kepala-kepala divisi , dan otoritas tenaga kerja di tingkat daerah maupun pusat.

- a. Bagi para angkatan kerja millennial yang bekerja di perusahaan PMA Jepang, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan cerminan untuk melihat kembali atas implementasi kerja dan karyanya, serta pengakuan terhadap profesionalisme karyawan angkatan kerja millennial pada khususnya dan keseluruhan karyawan secara umum.
- b. Bagi industri manufaktur diharapkan penelitian ini mampu memberikan pengetahuan dan masukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif untuk mendorong agilitas organisasi di tiap perusahaan.
- c. Bagi otoritas ketenagakerjaan di daerah maupun tingkat pusat, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan terhadap efektifitas keputusan dalam ketenagakerjaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Dari sejumlah penelitian terdahulu, namun penelitian ini memiliki sejumlah kebaruan (*novelty*) yang membedakannya dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Pertama, dari aspek objek dan subyek penelitian, dimana penelitian ini dilakukan di perusahaan yang bergerak dalam sektor industri manufakturing pada perusahaan PMA Jepang di Jawa Barat dan mengambil sampel karyawan millennial. Penelitian sebelumnya pada umumnya mengambil objek karyawan dengan berbagai usia, sementara penelitian ini khusus untuk usia millennial. Kedua, model yang diteliti dalam penelitian ini lebih komprehensif dalam menggali faktor-faktor agilitas organisasi, karena melibatkan variabel penelitian yang lebih banyak, yaitu

kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *quality of work life* dan *work engagement*. Sementara penelitian sebelumnya hanya ada kesamaan pada satu atau dua variabel, dan penelitian ini melibatkan *work engagement* karyawan millennial sebagai variabel *intervening*. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengaruh yang positif bagi karyawan millennial dan perusahaan PMA Jepang di Jawa Barat khususnya, dan belum adanya penelitian sebelumnya yang meneliti pengaruh *work engagement* terhadap agilitas organisasi. Kebaruan yang menghasilkan kesuksesan dan keberhasilan dalam kegiatan bisnis, dalam konteks agilitas perusahaan, masyarakat dan negara. Penelitian pada perusahaan PMA Jepang masih belum banyak yang menganalisis tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *quality of work life* serta pengaruhnya terhadap *work engagement* dalam upaya agilitas organisasi. Variabel mediasi yang dianalisis yaitu *work engagement* karyawan millennial akan berbeda dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya.

B. Metode Penelitian

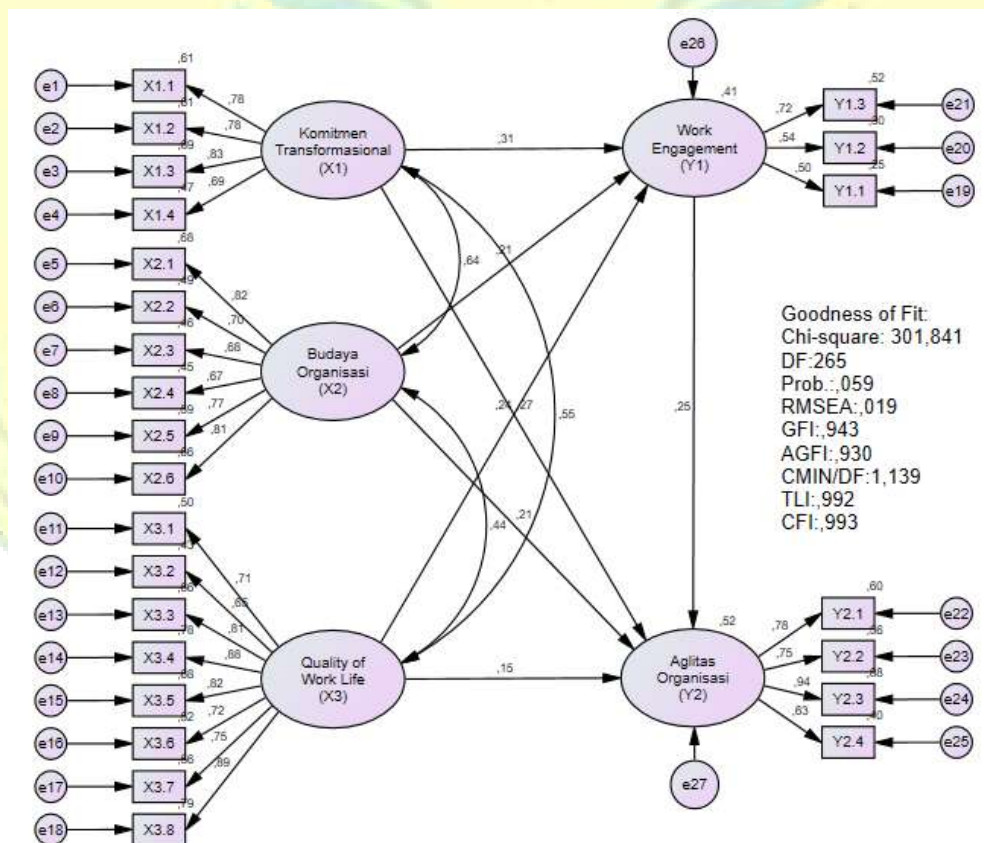
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menggunakan metode survei kuisioner untuk menjawab rumusan dan membuktikan hipotesis penelitian, pada PMA Jepang di beberapa wilayah di Jawa Barat. Penelitian ini akan menganalisa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel eksogen meliputi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *quality of work life*. Variabel endogen yaitu agilitas organisasi melalui variabel *intervening* yaitu *work engagement*.

Populasi penelitian terdiri dari karyawan perusahaan-perusahaan Jepang di beberapa Kawasan industri di area Bekasi, Karawang dan Purwakarta sejumlah 10.200 orang yang merupakan karyawan kontrak dan karyawan tetap. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan purposive sampling yaitu dengan mengambil sampel karyawan yang berposisi *operator* sampai dengan *Manager* atau *General Manager* di perusahaan-perusahaan di beberapa Kawasan Industri tersebut. Sampel dalam penelitian adalah sebagian dari populasi.

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS versi 24 untuk menguji hipotesis pada penelitian ini.

C. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Secara keseluruhan kriteria pengujian pada penelitian ini berdasarkan hasil analisis SEM, dalam kategori baik atau memenuhi kriteria penilaian yang dipersyaratkan. Pada uji Chi-Square, sebuah model akan dianggap baik jika hasilnya menunjukkan nilai Chi-Square hitung yang lebih kecil dari nilai Chi-Square tabel. Semakin Chi-Square hitung yang lebih kecil dari nilai Chi-Square tabel menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Chi-Square hitung adalah 301,841, sedangkan nilai kritis/tabel Chi-Square dengan $df = 265$ adalah 303,970. Oleh karena nilai Chi-Square hitung dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritis berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi/model dianggap baik (diterima).



Gambar 1. Hasil SEM

Hasil Evaluasi Model Pengukuran

1) Agilitas organisasi

Indikator variabel Agilitas organisasi yang dianalisis terdiri dari Flexibility, Kecepatan, Kompetensi, dan Responsive. Indikator Kompetensi sebagai pengukur variabel kinerja perusahaan memberikan kontribusi terbesar dan kemudian diikuti indikator lain yaitu Flexibility, Kecepatan, dan Responsive. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kecepatan merupakan refleksi terbesar bagi variabel agilitas organisasi.

2) *Work Engagement*

Indikator variabel Work Engagement yang dianalisis terdiri dari vigor, dedication, dan absorption. Indikator Absorption sebagai pengukur variabel work engagement memberikan kontribusi terbesar.

3) Kepemimpinan Transformasional

Indikator Kepemimpinan Transformasional yang dianalisis terdiri atas indikator *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Indikator *idealized influence* sebagai pengukur variabel kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi terbesar. Berarti, indikator *idealized influence* lebih mendominasi sebagai pengukur Kepemimpinan Transformasional dibandingkan dengan indikator lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator *idealized influence* merupakan refleksi terbaik bagi variabel kepemimpinan transformasional.

3) Budaya Organisasi

Indikator variabel Budaya Organisasi yang dianalisis terdiri atas Karakter Dominan, Pola Kepemimpinan, Tata kelola karyawan, Perekat institusi, Penekanan strategis, dan Kriteria keberhasilan. Indikator Karakter Dominan sebagai pengukur variabel Budaya Organisasi yang memberikan kontribusi terbesar. Berarti, indikator Karakter Dominan lebih mendominasi sebagai pengukur variabel Budaya Organisasi dibandingkan dengan indikator lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator Karakter Dominan merupakan refleksi terbaik bagi variabel Budaya Organisasi.

5) *Quality of Worklife*

Indikator variabel *Quality of Work life* yang dianalisis terdiri otonomi, Kompensasi, Pengembangan karir, Komunikasi, Kesehatan kerja, Keselamatan kerja, Penyelesaian konflik, dan Kebanggaan. Indikator kebanggaan sebagai pengukur variabel *quality of worklife* memberikan kontribusi terbesar. Berarti, indikator kebanggaan lebih mendominasi sebagai pengukur variabel *quality of work life* dibandingkan dengan indikator lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kebanggaan merupakan refleksi terbaik

Hasil pengujian hipotesis

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh jalur (jalur langsung, tidak langsung dan total) pada model persamaan struktural memiliki pengaruh yang signifikan (p -value atau nilai probabilitas $< 0,05$). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menganalisis nilai critical ratio (CR) dan probabilitas kausalitas. Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Work Engagement dan Agilitas organisasi masing- masing sebesar 0,313 dan 0,270; Budaya Organisasi terhadap Work Engagement dan Agilitas organisasi tiap sebesar 0,215 dan 0,211; Quality of work life terhadap Work Engagement dan Agilitas organisasi tiap sebesar 0,238 dan 0,152 sedangkan Work Engagement memiliki pengaruh terhadap Agilitas organisasi sebesar 0,246. Mengacu pada nilai pengaruh langsung pada masing- masing variabel maka dapat diketahui bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan variabel utama atau dominan yang mempengaruhi Work Engagement dan Agilitas organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Agilitas organisasi yang dimediasi oleh Work Engagement adalah total sebesar 0,347; pengaruh Budaya Organisasi terhadap Agilitas organisasi yang dimediasi oleh Work Engagement adalah total sebesar 0,264; pengaruh Quality of Work life terhadap Agilitas organisasi yang dimediasi oleh Work Engagement adalah total sebesar 0,211. Mengacu pada nilai pengaruh tidak langsung pada tiap variabel maka dapat diketahui bahwa pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Agilitas organisasi yang dimediasi oleh Work Engagement merupakan variabel utama atau dominan yang mempengaruhi agilitas organisasi melalui Work Engagement.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berikut ini pembahasan hasil penelitian pada tiap hubungan antar variabel.

Kepemimpinan transformasional dan agilitas organisasi

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas perusahaan penanaman modal asing Jepang di Jawa Barat. Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap agilitas organisasi juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

Bulent Akkaya, Manisa, et all (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan agilitas organisasi. Maryam Khoshlahna, et all (2016) dalam penelitiannya menyatakan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan agilitas organisasi. Beberapa penelitian lain yaitu Veiseh, S, et all (2014), Karimi O (2016), Gagel G (2017), De Oliveira, et all (2012).

Budaya organisasi dan agilitas organisasi

Felipe, C. M., Roldán, et all. (2017) meneliti tentang dampak nilai budaya organisasi terhadap agilitas organisasi. Penelitian yang serupa oleh Fahami, Z., Pordanjani, et all (2017) yang menganalisis hubungan antara budaya organisasi terhadap agilitas organisasi di industri perbankan.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas perusahaan penanaman modal asing Jepang di Jawa Barat. Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap agilitas organisasi juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yaitu Carvalho, A, M (2019), Safitri (2018), Carvalho (2017), Salarzahi (2014), Fellipe (2017), Raharho (2018)

Quality of work life dan agilitas organisasi

Penelitian tentang *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi dikemukakan oleh Nafei, W. A., (2016). Nafei, W.A (2016) berpendapat bahwa peningkatan agilitas organisasi dipengaruhi oleh peningkatan penerapan *quality of work life*.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *quality work of life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi perusahaan penanaman modal

asing Jepang di Jawa Barat. Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap agilitas organisasi juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yaitu Nafei (2018), Wageeh (2016), Parvar, M, R, F, et all (2013). Mengacu pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa quality of work life menaikkan agilitas organisasi di perusahaan penanaman modal asing Jepang di Jawa Barat. Hal ini diartikan jika quality of work life meningkat, maka agilitas organisasi juga mengalami peningkatan.

Work engagement dan agilitas organisasi

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi perusahaan penanaman modal asing Jepang di Jawa Barat. Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh work engagement terhadap agilitas organisasi juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yaitu dilakukan oleh Chughtai, A, A (2011), Bakker, et all (2018), Holsapple, C, W (2008), Natapoera (2019), Saputra (2018).

Mengacu pada hasil penelitian ini menyatakan bahwa work engagement meningkatkan agilitas organisasi perusahaan penanaman modal asing Jepang di Jawa Barat. Dapat diartikan jika work engagement meningkat maka agilitas organisasi perusahaan PMA Jepang di Jawa Barat juga meningkat.

Kepemimpinan Transformasional dan work engagement

Sesuai dengan pendapat Wellins & Concelman (2004) menyebutkan bahwa work engagement merupakan sumber motivasi yang dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi. Sumber daya tersebut dinyatakan sebagai komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki dan kebanggaan dalam bekerja, lebih dari yang pasti. Keterlibatan kerja mengacu pada hubungan antara karyawan dan pekerjaan mereka. Karyawan memiliki penguasaan peran mereka di tempat kerja, mereka akan menahan pekerjaan mereka, dan kemudian bekerja sambil mengerahkan kinerja, dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional. Aspek kognitif mengacu pada keyakinan pekerja tentang organisasi, pemimpin, dan kondisi kerja. Aspek emosional mengacu pada perasaan positif atau negatif pekerja tentang organisasi dan pemimpinnya.

Untuk mampu bersaing perusahaan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis sehingga diperlukan adanya work engagement berupa

sikap karyawan dalam bekerja secara totalitas, afektif, emosional serta menyadari dan berkomitmen pada kinerja dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement artinya semakin baik kepemimpinan transformasional maka work engagement akan semakin baik.

Sama hal pendapat Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013) yang berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh kepada work engagement, serupa hal nya dengan pendapat atas penelitian Tims, M, Bakker, et all (2011), Zhu, W, Avolio (2009), Hoon Song (2012), Salanova (2011, Arifin F. Troena (2014), Abas N.I (2019), Astutit (2016), Haryanti (2020), Hayuningtyas (2015), Insan (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja sehari-hari. Sehingga semakin tinggi kepemimpinan transformasional diterapkan maka semakin tinggi pula work engagement karyawan.

Budaya organisasi dan work engagement

Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement artinya semakin baik budaya organisasi maka work engagement akan semakin baik.

Hal tersebut sependapat dengan penelitian Pervashnee Naidoo N (2014), Rofcanin Y Heras, et all (2017), Khan S.R (2016), Soetantyo, T, et all (2018), Kurniawan (2016) melakukan penelitian serupa tentang hubungan budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap *work engagement*, yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap work engagement.

Quality of work life dan work engagement

Hasil penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *quality of work life* dengan *work engagement*, dalam artian semakin tinggi penerapan *quality of work life* maka akan berpengaruh semakin tinggi pula *work engagement* pada karyawan. Penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara quality work of life terhadap work engagement yaitu penelitian yang dilakukan oleh Akman Y. Imamoglu (2017), Kanten S, et all (2012), Wardani (2012), Karimi (2016), Eka Kurniawati (2018).

Kepemimpinan transformasional, *work engagement* dan agilitas organisasi

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi melalui *work engagement* pada perusahaan penanaman modal asing Jepang di Jawa Barat.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap agilitas organisasi melalui *work engagement* mengartikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang melalui *work engagement* yang baik, maka semakin baik pula agilitas organisasi pada perusahaan PMA Jepang di Jawa Barat.

Budaya Organisasi, *work engagement* dan agilitas organisasi

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi melalui *work engagement* pada perusahaan penanaman modal asing Jepang di Jawa Barat.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap agilitas organisasi melalui *work engagement* mengartikan bahwa semakin baik budaya organisasi pada perusahaan PMA Jepang Jawa Barat, dengan melalui *work engagement* yang baik, maka semakin baik pula agilitas organisasi perusahaan.

***Quality of work life, work engagement* dan agilitas organisasi.**

Mengacu pada hasil analisis SEM, temuan penelitian yang menunjukkan *quality of work life* mendorong *work engagement* dan agilitas organisasi perusahaan Modal Asing Jepang di Jawa Barat yang artinya perusahaan modal asing Jepang di Jawa Barat yang memiliki *quality of work life* lebih baik dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan hubungan karyawan dengan lingkungan pekerjaan akan meningkatkan agilitas perusahaan penanaman modal asing Jepang di Jawa Barat. Berarti jika *quality of work life* meningkat, maka *work engagement* dan agilitas perusahaan modal asing Jepang di Jawa Barat akan meningkat pula.

Penelitian relevan mengenai *quality of work life* terhadap agilitas organisasi dilakukan oleh Nafei (2016), Wageeh N.A (2016), Nafei (2018), menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif terhadap agilitas organisasi. Penelitian relevan yang dilakukan oleh Akman Y. et all (2017), Kanten S (2012),

Wardani (2019), Karimi, Z, et all (2016), Eka Kurniawati (2018) menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *quality of work life* mendorong peningkatan *work engagement* dan agilitas perusahaan, artinya perusahaan modal asing Jepang di Jawa Barat yang memiliki keunggulan kesehatan dan keselamatan kerja, keamanan kerja, penyelesaian konflik dan kebanggaan maka akan meningkatkan agilitas perusahaan modal asing Jepang di Jawa Barat, artinya jika *quality of work life* meningkat maka *work engagement* dan agilitas perusahaan akan meningkat pula.

Kontribusi Hasil Penelitian Bagi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kontribusi hasil penelitian ini berpengaruh dalam aspek manajemen sumber daya manusia, sebab manajemen sumber daya manusia sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *quality of work life*, *work engagement* sangat erat hubungannya dengan manajemen sumber daya manusia. Kemampuan agilitas perusahaan berasal dari sumber daya perusahaan yaitu baik sumber daya keuangan, sumber daya manusia yang meliputi sumber daya manusia yang berwujud maupun tidak berwujud yang dimiliki perusahaan.

D. Kesimpulan

Mengacu pada hasil pembahasan penelitian dan analisis yang dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *quality of work life* terhadap agilitas organisasi melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi pada PMA Jepang di beberapa wilayah di Jawa Barat., maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Organisasi, pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Agilitas Organisasi terbukti secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap Agilitas Organisasi.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas

Organisasi, pengujian pengaruh Budaya Organisasi terbukti secara positif dan signifikan terhadap Agilitas Organisasi.

3. *Quality of Work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Organisasi, pengujian pengaruh *Quality of Work life* terhadap Agilitas Organisasi disimpulkan bahwa *Quality of Work life* berpengaruh terhadap Agilitas Organisasi.
4. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Organisasi, pengujian pengaruh *Work engagement* terhadap Agilitas Organisasi menunjukkan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap Agilitas Organisasi,
5. Mengacu pada hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* artinya semakin baik perusahaan dalam Kepemimpinan Transformasional maka akan semakin meningkatkan *Work engagement* nya terutama PMA Jepang di beberapa wilayah di Jawa Barat. Pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Work engagement* terbukti secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *work engagement*.
6. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work engagement*, pengujian pengaruh Budaya Organisasi terhadap *work engagement* terbukti secara positif dan signifikan.
7. *Quality of Work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work engagement*, pengujian pengaruh *Quality of Work life* terhadap *Work engagement* terbukti secara positif dan signifikan berpengaruh
8. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Organisasi melalui *Work engagement*, pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Agilitas Organisasi yang dimediasi oleh *Work engagement* menunjukkan pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Agilitas Organisasi pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding pengaruh langsung. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel *work engagement* terbukti secara positif dan signifikan sebagai mediasi hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Agilitas Organisasi

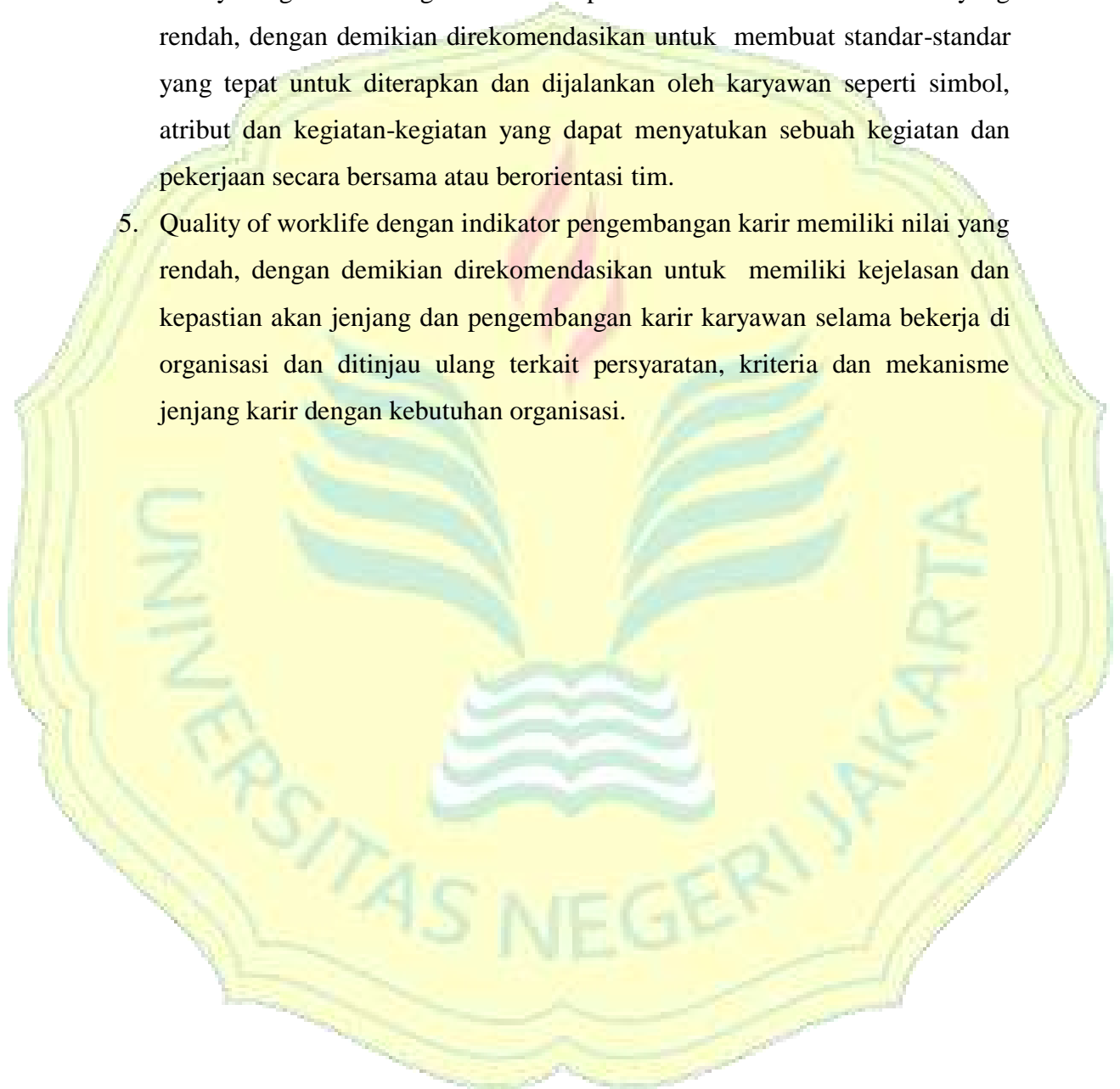
9. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Organisasi melalui Work engagement, pengujian pengaruh Budaya Organisasi terhadap Agilitas Organisasi yang dimediasi oleh Work engagement menunjukkan pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding pengaruh langsung maka dapat disimpulkan bahwa variabel *work engagement* sebagai mediasi terbukti secara positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan Agilitas Organisasi.
10. *Quality of Work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Organisasi melalui Work engagement, pengujian pengaruh *quality of work life* terhadap Agilitas Organisasi yang dimediasi oleh Work engagement menunjukkan hasil bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Work engagement* sebagai mediasi terbukti secara positif dan signifikan antara *Quality of Work life* terhadap Agilitas Organisasi.

Rekomendasi

Mengacu pada hasil penelitian ini maka memberikan rekomendasi kepada perusahaan PMA Jepang di Jawa Barat yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, quality of work life, work engagement terhadap agilitas organisasi perusahaan PMA Jepang sebagai berikut:

1. Agilitas organisasi dengan indikator responsive memiliki nilai yang rendah dengan demikian direkomendasikan untuk memperbaiki dan meningkatkan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan terhadap stakeholder dalam kegiatan bisnis organisasi seperti diantaranya regulator, supplier, customer, karyawan dan pihak-pihak lain yang mempengaruhi bisnis organisasi.
2. Work engagement dengan indikator vigor memiliki nilai yang rendah, dengan demikian direkomendasikan untuk memiliki aturan, ketentuan dan mekanisme tentang, rotasi, mutasi dan demosi karyawan agar kemampuan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Meningkatkan hubungan kerja karyawan dan mengadakan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi.

3. Kepemimpinan transformasional dengan indikator individualized consideration memiliki nilai yang rendah, dengan demikian direkomendasikan untuk pimpinan supaya memberikan perhatian khusus untuk meningkatkan pembinaan, bimbingan dan pelatihan terhadap karyawannya.
4. Budaya organisasi dengan indikator perekat institusi memiliki nilai yang rendah, dengan demikian direkomendasikan untuk membuat standar-standar yang tepat untuk diterapkan dan dijalankan oleh karyawan seperti simbol, atribut dan kegiatan-kegiatan yang dapat menyatukan sebuah kegiatan dan pekerjaan secara bersama atau berorientasi tim.
5. Quality of worklife dengan indikator pengembangan karir memiliki nilai yang rendah, dengan demikian direkomendasikan untuk memiliki kejelasan dan kepastian akan jenjang dan pengembangan karir karyawan selama bekerja di organisasi dan ditinjau ulang terkait persyaratan, kriteria dan mekanisme jenjang karir dengan kebutuhan organisasi.





**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 dikemudian 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, 24 Februari 2021

Irwan Raharja



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 : Irwan Raharja
NIM : 7647168374
Fakultas/Prodi : Pascasarjana S3 Ilmu Manajemen MSDM
Alamat email : irwanraharja00@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 TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI
DAN QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP AGILITAS ORGANISASI: WORK
ENGAGEMENT KARYAWAN MILLENIAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

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 izin 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, 07 April 2021

Penulis



(Irwan Raharja)

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, segala puji bagi Allah Subhana Wata'ala yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga proposal disertasi yang diajukan sebagai persyaratan untuk seminar kelayakan dalam bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diselesaikan walaupun belum sempurna sebagaimana yang diharapkan karena keterbatasan penulis. Proposal Disertasi ini berjudul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan *Quality Of Work Life* Terhadap Agilitas Organisasi: *Work Engagement* Karyawan Millenial Sebagai Variabel Mediasi.**

Penulis dalam memperoleh data penelitian, melibatkan forum komunikasi profesi dan Asosiasi Profesi Manajemen Sumber Daya Manusia se Jawa Barat sehingga data menjadi tepat sasaran sesuai dengan topik disertasi penulis.

Semoga disertasi ini membawa manfaat bagi Perusahaan Penanaman Modal Asing Jepang khususnya dan pengelola SDM di industri manufaktur pada umumnya. Penulis menerima saran membangun untuk kesempurnaan disertasi ini.

Jakarta. 07 April 2021

Irwan Raharja

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah rabbil 'alamin, puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmatnya sehingga penulis telah menyelesaikan disertasi ini yang disampaikan sebagai pemenuhan sebagian persyaratan kelulusan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta.

Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof. Dr. Komarudin, M.Si selaku Rektor, Prof. Dr. Nadhiroh, M.Pd selaku Direktur Program Pasca Sarjana, Prof. Dr. Hamidah, M.Si selaku Ketua dari Program S3-IM SDM, Prof. Dr. Dedi Purwana, ES, SE., M.Bus sebagai Promotor dan Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si selaku Co-Promotor, atas bimbingan kesabaran, saran dan nasehatnya dalam membantu penulis dalam menyelesaikan disertasi ini. Tanpa mereka, penulis tidak akan dapat menyelesaikan karya ini.

Terima kasih yang tulus juga kepada:

1. Seluruh dosen Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta yang telah mengajarkan ilmu yang berharga, berbagi filosofi hidup, dan telah memberikan pengalaman belajar yang luar biasa. Khusus untuk Prof. Dr. I. Ketut Sudiardhita, M.Si dan Dr. Saparuddin, M, M.Si.
2. Prof. Dr. Hamidah., SE., M.Si selaku koordinator Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta atas bantuannya selama masa studi penulis.
3. Istri tercinta atas bantuan, pengertian dan dukungannya.

Jakarta, Februari 2021

Irwan Raharja

ACKNOWLEDGEMENT

Alhamdulillahirabbil 'alamin, thanks to Allah SWT for all His endowments that the writer has completed this dissertation proposal which is presented in partial fulfillment of the requirements for the results seminar at The Science of Management Doctoral Program, State University of Jakarta.

The writer also wishes to acknowledge special indebtedness to Prof. Dr. Komarudin, M.Si as the Rector, Prof. Dr. Nadhiroh, M.Si as Director of the postgraduate program, Prof. Dr. Hamidah, M.Si as the Head of Program S3-IM SDM. Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., SE., M.Bus as the Promoter and Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si as the Co-Promoter, for their patient guidance, suggestions and advice in helping the writer to complete this proposal dissertation. Without them, the writer could not have been able to complete this piece of work

Sincere thanks also go to:

- 1. All lecturers in the Science of Management Doctoral Program, University State of Jakarta for teaching precious knowledge, sharing philosophy of life, and for giving wonderful study experience. Especially to Agung Dharmawan Buchdadi.,M.M., Ph.D dan Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd.*
- 2. Prof. Dr. Hamidah., SE., M.Si as the coordinator of The Science of Management Doctoral Program , State University of Jakarta, for her help during the writer's study.*
- 3. My beloved wife for his help, understanding and supports.*

Jakarta, February 2021

Irwan Raharja

DAFTAR ISI

Contents

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI.....	ii
Abstrak.....	iv
Abstract.....	v
RINGKASAN	vi
LEMBAR PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIASI.....	xxii
KATA PENGANTAR.....	xxiii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	xxiv
ACKNOWLEDGEMENT	xxv
DAFTAR ISI.....	xxvi
DAFTAR GAMBAR.....	xxviii
DAFTAR TABEL.....	xxix
DAFTAR LAMPIRAN	xxxii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pembatasan Penelitian.....	8
1.3 Rumusan Masalah.....	8
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 State of The Art (Kebaruan Penelitian)	11
1.6 Road Map Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Kajian Teori	13
2.2 Penelitian-Penelitian yang Relevan	43
2.3 Kerangka Teoritik.....	53
2.4 Hipotesis Penelitian.....	74
BAB III METODE PENELITIAN	80
3.1 Jenis Penelitian	80
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	80
3.3 Desain Penelitian	80
3.4 Sampel	81

3.5 Teknik Pengumpulan sampel.....	81
3.6 Penyusunan Instrumen Penelitian.....	83
3.7 Teknik Analisis Data.....	95
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	107
4.1 Hasil Penelitian.....	107
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	185
4.3 Keterbatasan Penelitian.....	210
BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	212
5.1 Simpulan	212
5.2 Rekomendasi.....	216
DAFTAR PUSTAKA	218
LAMPIRAN.....	228



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Road Map Penelitian	12
Gambar 2.1 Konstelasi Variabel Penelitian	75
Gambar 2.2 Full Model Penelitian	76
Gambar 2.3 Model Hipotesis 1, Hipotesis 2, Hipotesis 3	76
Gambar 2.4 Model Hipotesis 4	77
Gambar 2.5 Model Hipotesis 5, Hipotesis 6 Hipotesis 7	77
Gambar 2.6 Model Hipotesis 8	78
Gambar 2.7 Model Hipotesis 9	78
Gambar 2.8 Model Hipotesis 10	79
Gambar 3.1 Diagram Alur Model Penelitian	99
Gambar 3.2 <i>Measurement</i> Model Kepemimpinan Transformasional	100
Gambar 3.3 <i>Measurement</i> Model Budaya Organisasi	101
Gambar 3.4 <i>Measurement</i> Model <i>Quality of work life</i>	102
Gambar 3.5 <i>Measurement</i> Model Work Engagement	102
Gambar 3.6 <i>Measurement</i> Model Agilitas organisasi	103
Gambar 4.1 Prosentase Respondents Berdasarkan Usia	107
Gambar 4.2 Prosentase Respondents Berdasarkan Jenis Kelamin	108
Gambar 4.3 Prosentase Respondents Berdasarkan Jabatan	109
Gambar 4.4 Prosentase Respondent Berdasarkan Lama Bekerja	110
Gambar 4.5 Full Model SEM	174
Gambar 4.6 Hasil Pengujian Hipotesis Struktural Kausalitas	210

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Tahun Kelahiran Generasi Y/ Millennial dari berbagai sumber	4
Tabel 1.2 Jumlah Generasi Millennial di Indonesia pada provinsi	4
Tabel 1.3 Peringkat penyerapan tenaga kerja PMA	5
Tabel 1.4 Koefisien korelasi variabel terhadap Agilitas Organisasi	7
Tabel 2.1 Perbedaan Berbagai Faktor Antar Generasi	42
Tabel 2.2 Perbedaan Karakter Antar Generasi	43
Tabel 2.3 Daftar Penelitian yang Relevan	44
Tabel 3.1 Strata Sampel	82
Tabel 3.2 Tabel Butir Instrumen Pra Penelitian Variabel Agilitas Organisasi	85
Tabel 3.3 Tabel Butir Instrumen Pra Penelitian Variabel Work Engagement	87
Tabel 3.4 Tabel Butir Instrumen Pra Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional	89
Tabel 3.5 Tabel Butir Instrumen Pra Penelitian Variabel Budaya Organisasi	92
Tabel 3.6 Tabel Butir Instrumen Pra Penelitian Variabel Quality of Work Life	94
Tabel 3.7 Goodness of Fit Index	105
Tabel 4.1 Prosentase <i>Respondents</i> Mengacu pada Usia	107
Tabel 4.2 Prosentase <i>Respondents</i> Mengacu pada Jenis Kelamin	108
Tabel 4.3 Prosentase <i>Respondents</i> Mengacu pada Jabatan	109
Tabel 4.4 Prosentase <i>respondents</i> Mengacu pada Lama Bekerja	110
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Agilitas Organisasi	111
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Work Engagement	113
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	114

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	116
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Quality of Worklife	118
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	122
Tabel 4.11 Pendapat <i>Respondents</i> Mengenai Variabel Agilitas Organisasi	122
Tabel 4.12 Pendapat <i>Respondents</i> Mengenai Variabel Work Engagement	130
Tabel 4.13 Pendapat <i>Respondents</i> Mengenai Variabel Kepemimpinan Transformasional	137
Tabel 4.14 Pendapat <i>Respondents</i> Mengenai Variabel Budaya Organisasi	148
Tabel 4.15 Pendapat <i>Respondents</i> Mengenai Variabel Quality of Worklife	156
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Normalitas Data	171
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian	175
Tabel 4.18 Nilai Faktor Loading Agilitas Organisasi	175
Tabel 4.19 Nilai Faktor Loading Work Engagement	176
Tabel 4.20 Nilai Faktor Loading Kepemimpinan Transformasional	177
Tabel 4.21 Nilai Faktor Loading Budaya Organisasi	178
Tabel 4.22 Nilai Faktor Loading Quality of Worklife	178
Tabel 4.23 Uji Kausalitas Variabel Penelitian	179
Tabel 4.24 Pengujian Hipotesis Penelitian	181

DAFTAR LAMPIRAN

- 
- Lampiran 1. Lembar Validasi Instrument oleh Ahli Pakar
 - Lampiran 2. Instrumen Penelitian/Butir Pertanyaan wawancara
 - Lampiran 3. Butir Pertanyaan wawancara Pra Penelitian
 - Lampiran 4. Hasil Uji Validitas instrument Pra Penelitian
 - Lampiran 5. Uji Validitas Penelitian
 - Lampiran 6. Uji Reliabilitas
 - Lampiran 7. Distribusi Frekuensi
 - Lampiran 8. Deskripsi *Respondents*
 - Lampiran 9. Hasil Output SEM
 - Lampiran 10. Hasil Analisis Sobel
 - Lampiran 11. Surat Selesai Penelitian
 - Lampiran 12. Daftar Publikasi Ilmiah Penulis
 - Lampiran 13. Riwayat Hidup Penulis