

**PENGARUH KEBIJAKAN SDM, KEPEMIMPINAN, DAN
KEPRIBADIAN TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN
DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. EAST JAKARTA INDUSTRIAL PARK (EJIP)**



YOSMINALD

I NIM:

9917917014

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk
Mendapatkan Gelar Doktor

PROGRAM PASCASARJANA

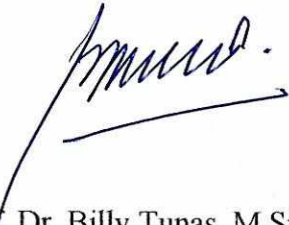
UNIVERSITAS NEGERI

JAKARTA 2023

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

Promotor

Ko-Promotor



Prof. Dr. Billy Tunas, M.Si

Dr. Gatot Nazir Ahmad, M.Si

Tanggal: 27/1/2023

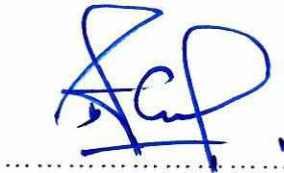
Tanggal: 23/1/2023

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

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



07/02/2023

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



1-2-23

Nama : Yosminaldi

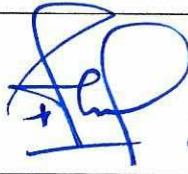



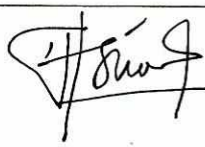

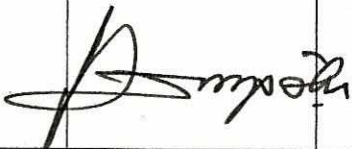
No. Registrasi : 9917917014

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus :

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

Nama Mahasiswa : Yosminaldi
No Registrasi : 9917917014
Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		07/02/2023
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris)		1/2/23
3	Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc (Promotor)		27/1/2023
4	Dr. Gatot Nazir Ahmad, M.Si (Ko-Promotor)		23/1/2023
5	Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Si (Penguji 1)		08/1/2023
6	Dr. Budi Santoso, MM (Penguji 2)		6/1/23
7	Prof. Dr. Bomer Pasaribu, SE.SH.M/Si (Penguji Luar)		5/1-2023

SURAT PENYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yosminaldi
NIM : 9917917014
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2017
Semester : 116 (Ganjil) Tahun Akademik 2021/2022

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 18 Januari 2023
Yang membuat pernyataan,



(Yosminaldi)

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Mansuai dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta merupakan hasil karya saya.

Terdapat bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain, khususnya pada kajian teoritik. Pengutipan tersebut dibarengi dengan penulisan sumbernya secara jelas, sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan karya ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian tertentu atau seluruhnya, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, Januari 2023



Yosminaldi
NIM 9917017014

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERTUTUP DISERTASI**

Promotor



Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc

Tanggal: 7 Nov 2022

Kopromotor



Dr. Gatot Nazir Ahmad, M.Si

Tanggal: 8/11/2022

Mengetahui,

Koordinator Program Doktor
Ilmu Manajemen
Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta



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

Tanggal:.....

Nama : Yosminaldi
No. Registrasi : 9917917014
Angkatan : 2017

**PENGARUH KEBIJAKAN SDM, KEPEMIMPINAN DAN
KEPRIBADIAN TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT. EAST JAKARTA INDUSTRIAL PARK (EJIP)**

YOSMINALDI

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* melalui kebijakan SDM, kepemimpinan, kepribadian, dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga mengeksplorasi peran kebijakan SDM, kepemimpinan, kepribadian terhadap keterlibatan karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja, yang belum dieksplorasi secara teoritis dan empiris pada perusahaan pengelola kawasan industri di Indonesia.

Sampel penelitian ini adalah 110 (seratus sepuluh) karyawan tetap di perusahaan pengelola kawasan industri. Data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner cetak yang dianalisis melalui metode analisis jalur (*path analysis*). Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan desain kausal, yaitu desain yang digunakan untuk membuktikan hubungan antara sebab dan akibat dari beberapa variabel. Penelitian dengan desain kausal biasanya menggunakan metode eksperimen yaitu dengan mengendalikan *independent variable* yang akan mempengaruhi *dependent variable* pada situasi yang telah direncanakan.

Dari temuan hasil penelitian, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif antara Kebijakan HR terhadap *employee engagement* dan pengaruh tidak langsung Kebijakan SDM terhadap *employee engagement* melalui peran mediasi Kepuasan kerja.

Implikasi paling penting dari hasil penelitian ini bagi perusahaan, terkait dengan Kebijakan SDM adalah perusahaan perlu memiliki sistem rekrutmen dan seleksi yang sistematis dan profesional, mengenali kinerja karyawan, membuat kebijakan partisipatif yang selalu mengkomunikasikan kepada karyawan, menghargai kompetensi, mengembangkan sistem pembelajaran berkelanjutan, menyusun SOP dan sistem meningkatkan pengetahuan karyawan.

Selain itu, perlu memperhatikan kebutuhan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, membuat program HSE sesuai peraturan yang sesuai, mengembangkan sistem penilaian kinerja yang adil, objektif & berbasis kompetensi serta mengembangkan sistem remunerasi & insentif yang adil dan transparan.

Dari sisi Kepemimpinan, seorang Pemimpin harus memiliki konsep Kebijakan SDM dalam tim, serta berkontribusi pada kepuasan kerja & *employee engagement*. Pembuatan Kebijakan SDM yang terencana dan efektif, dapat membantu keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata kunci : Kebijakan SDM, kepemimpinan, Kepribadian, Kepuasan Kerja, Keterikatan Karyawan

**THE EFFECT OF HR POLICIES, LEADERSHIP AND
PERSONALITY ON EMPLOYEE ENGAGEMENT WITH JOB
SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE AT
PT. EAST JAKARTA INDUSTRIAL PARK (EJIP)**

YOSMINALDI

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of employee engagement through HR policies, leadership, personality, and job satisfaction. This study also examines the role of HR policies, leadership, personality on employee engagement through the role of mediating job satisfaction, which has not been explored theoretically and empirically in companies managing industrial estates in Indonesia.

The sample of this research is 110 (one hundred and ten) permanent employees in an industrial area management company. Data collected using printed questionnaires were analyzed using path analysis methods (path analysis). The research method used is a survey method with a causal design, namely a design used to prove the relationship between cause and effect of several variables. Research with a causal design usually uses the experimental method, namely by controlling the independent variables that will affect the dependent variable in the planned situation.

From the research findings, it shows that there is a positive direct effect between HR policies on employee engagement and an indirect effect of HR policies on employee engagement through the mediating role of job satisfaction.

The most important implication of the results of this research for companies, related to HR Policies is that companies need to have a systematic and professional recruitment and selection system, identify employee performance, make participatory policies that always communicate to employees, value competency, develop continuous learning systems, develop SOP and system increase employee knowledge.

In addition, it is necessary to pay attention to the need to improve employee welfare, create HSE programs according to appropriate regulations, develop a fair, objective & competency-based performance appraisal system as well as develop a fair and transparent remuneration & incentive system.

From a leadership standpoint, a leader must have an HR Policy concept within the team, as well as contribute to job satisfaction & employee engagement. Planning and effective HR Policy making can help employee engagement through job satisfaction.

Keywords: *HR Policy, Leadership, Personality, Job Satisfaction, Employee Engagement.*

RINGKASAN

Pendahuluan

Membangun tenaga kerja yang *engage* sekarang ini, menjadi prioritas tinggi bagi banyak organisasi, baik di sektor swasta maupun publik. Banyak pengusaha merasakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan, lebih baik dari yang lain, dengan menunjukkan minat yang tinggi pada pekerjaan mereka dan bersiap 'bekerja keras' untuk organisasi mereka. Karyawan juga mendapatkan manfaat, karena beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang *engage*, melihat pekerjaan mereka lebih bermakna dan memuaskan. (Tripathy, 2018).

Menurut Kapoor & Meachem (2012), *employee engagement* tetap menjadi perhatian penting bagi organisasi. Sebagian besar organisasi saat ini menyadari bahwa karyawan yang puas, tidak harus menjadi karyawan terbaik dalam hal kesetiaan dan produktivitas. Karyawan terbaik adalah karyawan yang terlibat, terikat & lekat, yang secara intelektual dan emosional selaras dengan tujuan organisasi. Ini adalah tentang menciptakan semangat diantara karyawan untuk melakukan hal-hal diluar apa yang diharapkan dari mereka. *Employee engagement* adalah salah satu strategi perusahaan untuk program retensi karyawan. Ketika karyawan terlibat, terikat & lekat secara efektif dan positif dengan organisasi mereka, maka mereka membentuk hubungan emosional dengan perusahaan.

PT. East Jakarta Industrial Park (EJIP) adalah perusahaan pengelola kawasan industri swasta pertama di Indonesia.

Sebagai kawasan industri swasta yang pertama dengan investasi asing dari Jepang, PT. EJIP telah menunjukkan aktivitasnya sebagai perusahaan terkemuka dan model dalam pengelolaan kawasan industri di daerah Bekasi. Hal tersebut ditunjukkan dalam penyediaan fasilitas lengkap untuk mendukung kebutuhan pelanggan.

PT. EJIP memiliki **Visi Perusahaan:** "EJIP bercita-cita menjadi Kawasan Industri terkemuka di Asia" & **Misi Perusahaan:** Memberikan kepuasan pelanggan, Menciptakan nilai-nilai baru perusahaan, Memberikan layanan berkualitas tinggi, Memberikan kontribusi dan tumbuh bersama para pemegang saham, para pemangku kepentingan, pekerja dan masyarakat sekitar.

Supaya manajemen sumber daya manusia bisa lebih fokus, pimpinan perusahaan telah menetapkan **Visi & Misi dalam pengembangan sumber daya**

manusia (SDM), yakni melalui Visi: “Menjadi SDM kompeten & berintegritas sebagai bagian terpenting dalam proses bisnis perusahaan yang berkelanjutan” dan Misi: Membangun sistem & mekanisme pengelolaan SDM yang kondusif dalam berkarir untuk seluruh karyawan, Membangun budaya & iklim kerja yang mendukung produktivitas karyawan dan Membangun sistem & pengelolaan SDM yang efektif & efisien.

Sebagai perusahaan pengelola kawasan industri & jasa penyewaan tempatusaha bagi berbagai perusahaan, PT. EJIP berkepentingan terhadap keterikatan para karyawannya sebagai salah satu strategi dalam menghadapi era globalisasi, revolusi industri 4.0 dan keterbukaan yang menuntut keunggulan bersaing dalam rangka menjaga keberlanjutan & kesuksesan bisnis perusahaan.

Berdasarkan hasil Survey Kepuasan & Keterikatan Karyawan atau *Employee Satisfaction & Engagement Survey (ESES)* terhadap Pekerjaan di PT. EJIP yang dilakukan pada 2018, didapatkan skor rerata kepuasan & keterikatan kerja karyawan berada pada nilai skor rerata 7.4 dari nilai skor minimal yang diharapkan, yakni 8.5. Artinya, kepuasan & keterikatan karyawan relatif masih rendah. Hal ini bisa menjadi masalah, karena rendahnya tingkat kepuasan & *engagement* karyawan terhadap perusahaan, akan berpengaruh kepada rendahnya kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Skor rerata yang dibawah skor minimal yang diharapkan tersebut, tentu menjadi pertanyaan besar bagi manajemen perusahaan.

Untuk lebih sederhananya, dibawah ini table matriks fenomena permasalahan berdasarkan kesimpulan Employee Satisfaction & Engagement Survey (ESES) PT. EJIP 2018:

TABEL MATRIKS FENOMENA PERMASALAHAN					
NO	ASPEK	NILAI RERATA TERENDAH	PERTANYAAN	PERMASALAHAN	KAITAN DENGAN VARIABLE RENCANA PENELITIAN
1	Kepuasan terhadap pekerjaan	7,1	“ Saya mendapatkan pelatihan, pengetahuan dan arahan yang mendukung tugas serta tanggungjawab saya ” .	Hal ini menunjukkan karyawan belum merasa cukup puas dengan bimbingan, pelatihan dan arahan, terkait dengan tugas dan pekerjaan dari atasan khususnya dan perusahaan pada umumnya.	Kebijakan SDM/HR Policy, Kepemimpinan/ Leadership & Kepuasan kerja/ Job satisfaction

2	Kepuasan terhadap atasan	7,7	<i>"Atasan memiliki kemampuan komunikasi yang baik"</i> .	Hal ini menunjukkan bahwa peran atasan dalam mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan kepada para bawahan masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Seringnya perintah atau penugasan pekerjaan dari seorang atasan kepada bawahan yang tidak bisa dimengerti, akan membuat para bawahan tidak bisa melaksanakan tugas dan pekerjaan secara maksimal dan optimal.	Kepemimpinan / <i>Leadership</i>
3	Kepuasan terhadap tim satu departemen	7,1	<i>"Memiliki sumber daya yang cukup"</i> .	Adanya keluhan karyawan dalam dukungan sumber daya, khususnya dalam penyiapan dan pengadaan sumber daya dalam mendukung tugas dan pekerjaan	Kepribadian / <i>Personality</i>
4	Kepuasan terhadap manajemen perusahaan	7,2	<i>"Perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karir"</i>	Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya membuat sistem dan kebijakan SDM yang handal dan bisa memberikan motivasi kepada karyawan dalam mencapai jenjang karir secara jelas, sistematis dan terencana dengan baik.	Kebijakan SDM / <i>HR Policy</i>
5	Keterikatan kerja	6,6	<i>"Saya dapat melihat bagaimana perusahaan tengah berkembang dan memberi peluang kepada saya untuk mendapatkan kesempatan"</i> .	Kedua hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya percaya dengan kompetensi setiap karyawan dan tidak membuka peluang kepada karyawan untuk bisa lebih partisipatif dan berkontributif dalam memberikan segenap kemampuan, ketrampilan dan keahlian yang ada untuk ikut memajukan bisnis dan masa depan perusahaan secara komprehensif.	Keterikatan karyawan / <i>Employee Engagement</i>
6	Keterikatan kerja	6,6	<i>"Perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karir"</i> .		

Membahas permasalahan yang timbul dari kepuasan dan keterikatan kerja yang belum optimal sebagaimana disimpulkan diatas, saya mencoba untuk membahas dan menganalisa dari beberapa variabel yang dianggap mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan dan keterikatan kerja karyawan, antara lain variabel kebijakan SDM, kepemimpinan, kepribadian dan kepuasan kerja.

Merujuk kepada tinjauan kepustakaan, terungkap bahwa kebijakan SDM (*HR policy*), disamping mempengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Sharma (2017), Suresh (2017)) juga mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*) (Osborne and Hammoud (2017), Chiemeké et al (2018)).

Variabel lain yang dalam penelitian ini dianggap mampu memberikan

kontribusi terhadap keterikatan kerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan (*leadership*) disamping mempengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Steel et al (2018), Herminingsih and Kasuri (2018)) juga ditengarai berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) (Saluy and Kemalasari (2018), Milhem et al (2019)).

Sedangkan kepribadian (*personality*), disamping mempengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Hermaningsih and Kasuri (2018), Steel et al (2018)), ternyata juga mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*) (Shaban (2018), Hau & Bing 2018).

Demikian pula dengan variabel kepuasan kerja, ditengarai berpengaruh kepada keterikatan karyawan (Shams et al (2018), Ang and Rabo (2018)).

Dari uraian dan hasil pengamatan diatas beserta pendapat para ahli, diduga ada masalah keterikatan karyawan di PT. East Jakarta Industrial Park (EJIP).



Metodologi Penelitian

Unit analisis adalah karyawan PT. East Jakarta Industrial Park (EJIP) diluar Board of Director (BOD), yaitu orang yang terdaftar secara resmi sebagai karyawan PT. East Jakarta Industrial Park (EJIP) dari level Manager, Asst. Manager, Chief Section, Staff dan Operator yang mencakup 9 (sembilan) departemen: Corporate Secretariat, Corporate Legal, WATEC, Engineering, Customer Service, Human Resource, Finance & Accounting, Security & Order and General Affairs dan populasi adalah karyawan PT. EJIP yang mencakup di 9 (sembilan) departemen yang berjumlah 151 orang. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survey. Sampel penelitian dipilih sebanyak 110 karyawan dengan menggunakan Teknik *proportional stratified random sampling*.

Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrument dalam bentuk kuesioner yang dikembangkan oleh peneliti. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Teknik statistik deskriptif dan Teknik statistik inferensial. Teknik statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data skor setiap variable penelitian. Statistik inferensial menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) yang diterapkan untuk menjelaskan besarnya pengaruh antar variable penelitian.

Hasil Penelitian & Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang menggunakan teknik analisis jalur, dapat dijelaskan hasil uji hipotesis tentang pengaruh antar variabel penelitian, sebagai berikut:

1. Kebijakan SDM berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja, diperoleh koefisien jalur sebesar 0,304 dan t_{hitung} 4,000 dengan $t_{tabel (0,05;106)} = 1,98$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka terbukti bahwa Kebijakan SDM berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti bahwa jika Kebijakan SDM dibuat lebih baik, akan dapat meningkatkan Kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi. Begitu juga sebaliknya, jika Kebijakan SDM dibuat buruk, maka Kepuasan kerja karyawan akan buruk.
2. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja diperoleh

koefisien jalur sebesar 0,285 dan t_{hitung} 3,583 dengan $t_{tabel (0,05:106)} = 1,98$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka terbukti bahwa Kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan kerja karyawan yang artinya jika Kepemimpinan dibuat lebih baik, akan dapat meningkatkan Kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi. Begitu juga sebaliknya, jika Kepemimpinan dibuat buruk, maka Kepuasan kerja karyawan akan buruk.

3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh Kepribadian terhadap Kepuasan Kerja, diperoleh koefisien jalur sebesar 0,327 dan t_{hitung} 4,128 dengan $t_{tabel (0,05:106)} = 1,98$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka terbukti bahwa Kepribadian berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik & efektif Kepribadian Karyawan dipersepsikan oleh responden, akan menyebabkan semakin tinggi Kepuasan Kerja Karyawan.

Sebaliknya, semakin rendah tingkat Kepribadian dipersepsikan oleh responden, akan menyebabkan semakin rendah pula Kepuasan Kerja Karyawan.

4. Kebijakan SDM berpengaruh langsung positif terhadap Keterikatan Karyawan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,252 dan t_{hitung} 3,366 dengan $t_{tabel (0,05:106)} = 1,98$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka terbukti bahwa Kebijakan SDM berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik & efektif Kebijakan SDM dipersepsikan oleh responden, akan menyebabkan semakin tinggi tingkat Keterikatan Karyawan. Sebaliknya, semakin rendah Kebijakan SDM dipersepsikan oleh responden, akan menyebabkan semakin rendah pula tingkat Keterikatan Karyawan.
5. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Keterikatan Karyawan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,226 dan t_{hitung} 2,928 dengan $t_{tabel (0,05:106)} = 1,98$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka terbukti bahwa Kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin kompeten Kepemimpinan dipersepsikan oleh responden, akan menyebabkan semakin tinggi tingkat Keterikatan Karyawan. Sebaliknya, semakin tidak kompeten Kepemimpinan dipersepsikan oleh responden, akan menyebabkan semakin rendah pula tingkat Keterikatan Karyawan.

6. Kepribadian berpengaruh langsung positif terhadap Keterikatan Karyawan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,258 dan t_{hitung} 3,287 dengan $t_{tabel (0,05:106)} = 1,98$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka terbukti bahwa Kepribadian berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik Kepribadian dipersepsikan oleh responden, akan menyebabkan semakin tinggi tingkat Keterikatan Karyawan. Sebaliknya, semakin kurang baik tingkat Kepribadian dipersepsikan oleh responden, akan menyebabkan semakin rendah pula tingkat Keterikatan Karyawan.
7. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Keterikatan Karyawan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,256 dan t_{hitung} 2,865 dengan $t_{tabel (0,05:106)} = 1,98$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka terbukti bahwa Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi Kepuasan kerja dipersepsikan oleh responden, akan menyebabkan semakin tinggi pula tingkat Keterikatan Karyawan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat Kepuasan kerja dipersepsikan oleh responden, akan menyebabkan semakin rendah pula tingkat Keterikatan Karyawan.
8. Kebijakan SDM berpengaruh tidak langsung positif terhadap Keterikatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja diperoleh koefisien jalur sebesar 0,252; sedangkan pengaruh tidak langsung Kebijakan SDM terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kepuasan Kerja diperoleh koefisien jalur sebesar 0,078. Dari data tersebut didapatkan bahwa pengaruh langsung Kebijakan SDM terhadap Keterikatan Karyawan mempunyai koefisien jalur yang lebih tinggi dibanding pengaruh tidak langsung Kebijakan SDM terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
9. Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung positif terhadap Keterikatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja diperoleh koefisien jalur sebesar 0,226; sedangkan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kepuasan Kerja diperoleh koefisien jalur sebesar 0,073. Dari data tersebut didapatkan bahwa pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Keterikatan Karyawan mempunyai koefisien jalur yang lebih tinggi dibanding pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
10. Kepribadian berpengaruh tidak langsung positif terhadap Keterikatan Karyawan

Melalui Kepuasan Kerja diperoleh koefisien jalur sebesar 0,258; sedangkan pengaruh tidak langsung Kepribadian terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kepuasan Kerja diperoleh koefisien jalur sebesar 0,084. Dari data tersebut didapatkan bahwa pengaruh langsung Kepribadian terhadap Keterikatan Karyawan mempunyai koefisien jalur yang lebih tinggi dibanding pengaruh tidak langsung Kepribadian terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan, semakin baik Kebijakan SDM akan menyebabkan semakin tinggi Kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Vijay Prataph Singh et al, 2014; Sunita Sharma et al, 2017; Mohammad Abuhashesh et al, 2019; Pule, Samuel et al, 2014; Amir Ali Khushk et al, 2019; Suresh P and Narayana Reddy, 2017; Islam et al, 2018).



PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

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

Terdapat bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain, khususnya pada kajian teoritik. Pengutipan tersebut dibarengi dengan penulisan sumbernya secara jelas, sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan karya ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau Sebagian Disertasi ini bukan hasil karya sendiri, atau adanya plagiat dalam bagian tertentu atau seluruhnya, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, Oktober 2022

A handwritten signature in black ink is written over a yellow rectangular stamp. The stamp contains the text 'KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KULTUR' at the top, 'PASCASARJANA UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA' in the middle, and '77 9964001 100302' at the bottom.

Yosminaldi
NIM: 9917917014

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah rabbil alamin, segala puji dan rasa syukur semata-mata hanya kepada *Allah suhhanallahula* yang atas karunia-NYA, maka peneliti dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Pengaruh Kebijakan SDM, Kepemimpinan & Kepribadian Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. East Jakarta Industrial Park (EJIP)”.

Peneliti menyadari bahwa penyelesaian penelitian ini bukan semata-mata bukan merupakan hasil karya dan cipta pribadi peneliti sendiri. Banyak pihak-pihak yang ikut andil dalam membantu penyelesaian penelitian ini. Oleh karena itu, perkenankan peneliti mengungkapkan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si sebagai Rektor Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan kesempatan peneliti untuk menempuh pendidikan S3 di Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof. Dr. Dedi Purwana, ES, SE. M.Bus sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan dukungan dan kemudahan dalam penelitian ini.
3. Prof. Dr. Wardani Rahayu, M.Si selaku Wakil Direktur I Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan izin dan membantu proses penelitian ini.
4. Prof. Dr. Hamidah, M.Si sebagai Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen yang telah memberikan bimbingan dalam proses penelitian ini.
5. Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc sebagai Promotor yang telah dengan sabar dan telaten memberikan bimbingan, arahan, motivasi dan inspirasi pemikiran kepada peneliti dalam penyusunan disertasi ini.
6. Dr, Gatot Nazir Ahmad, M.Si yang telah cukup banyak memberikan masukan, arahan dan bimbingan terhadap materi penyusunan disertasi ini.Dr
7. Letjen TNI (Purn) Prof. Dr. Syarifudin Tippe, M.Si (Alm) sebagai Penguji yang banyak memberikan masukan dan perbaikan pada ujian seminar proposal.
8. Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Si sebagai Penguji 1 yang banyak memberikan masukan dan perbaikan pada ujian seminar kelayakan disertasi.

9. Prof. Dr. Bomer Pasaribu, SE.SH.MS sebagai calon Penguji luar dalam Ujian Tertutup yang selalu memberikan motivasi dan inspirasi kepada peneliti untuk menyelesaikan penelitian secara tepat waktu.
10. Dr. Budi Santoso, MM sebagai Penguji 2 yang banyak memberikan masukan dan perbaikan pada ujian seminar kelayakan disertasi.
11. Pimpinan & Jajaran Universitas Negeri Jakarta, Pimpinan & Jajaran Program Pascasarjana dan Pimpinan & Jajaran Program Studi Ilmu Manajemen yang telah memberikan dukungan penelitian selama menempuh pendidikan S3.
12. Seluruh Dosen pada Program Studi Ilmu Manajemen yang telah mendedikasikan waktu, tenaga, pikiran dan ilmu pengetahuannya selama peneliti menempuh pendidikan S3.
13. Seluruh karyawan Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah membantu kelancaran penyelesaian studi peneliti.
14. Rekan-rekan mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta Angkatan 2017/2018 terutama dari kelas A yang telah sama-sama berjuang bahu membahu menempuh pendidikan S3.
15. Direksi dan segenap Jajaran PT. East Jakarta Industrial Park (EJIP) yang telah memberikan kesempatan untuk penelitian di perusahaan secara komprehensif.
16. Segenap Dewan Pembina, Dewan Pengawas, Dewan Pengarah dan Dewan Pengurus Pusat (DPP) Asosiasi Praktisi Human Resource Indonesia (ASPHRI) yang selalu setia mendukung dan memberikan motivasi kepada peneliti untuk menyelesaikan pendidikan S3 di Universitas Negeri Jakarta.
17. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu, namun dengan tidak mengurangi rasa hormat dan rasa terima kasih atas jasa dan kontribusinya yang sangat besar kepada peneliti.
18. Keluarga yang selalu mendorong peneliti, isteri tercinta Tiora Tomeilisa, anak-anakku tersayang Liananda Deliputri beserta suami tercinta Bhagas Aufa Handoyo serta si bungsu Chyntia Delipermatasari yang selalu mendampingi, mendorong dan memberikan semangat luar biasa agar peneliti selalu fokus untuk bisa menyelesaikan pendidikan S3 sebagaimana mestinya.

Sebagai penutup, perkenankan penulis menutup ungkapan terima kasih ini

dengan munajat kepada Allah *subhanallahu wata'ala*, semoga kebaikan dan bantuan telah diberikan oleh semua pihak, menjadi amal ibadah dan pahala yang berlipat ganda.

Wallahul muwafiq ila aqwamith thariq wassalamu'allaikum warrahmatullahi wabarakatuh.

Jakarta, Oktober 2022

Peneliti



Yosminaldi



DAFTAR ISI

	Halaman
<i>ABSTRACT</i>	ii
RINGKASAN	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	xii
KATA PENGANTAR	xiii
UCAPAN TERIMA KASIH	xiii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pembatasan Masalah	13
C. Rumusan Masalah	13
D. Tujuan Penelitian	14
E. Signifikansi Penelitian	15
F. Kebaruan Penelitian (<i>State of the art</i>)	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Latar Belakang Teori	17
1. Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)	17
2. Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	20
3. Kebijakan SDM (<i>HRD Policy</i>)	25
4. Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	30
5. Kepribadian (<i>Personality</i>)	37
B. Penelitian-Penelitian Yang Relevan	42
C. Kerangka Teoritik	55
D. Hipotesis Penelitian	70
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Waktu dan Tempat Penelitian	72

B. Desain Penelitian	72
C. Populasi dan Sampel	74
D. Penyusunan Instrumen	76
1. Instrumen Keterikatan Karyawan (Y)	77
2. Instrumen Kepuasan Kerja (X4)	79
3. Instrumen Kebijakan SDM (X1)	80
4. Instrumen Kepemimpinan (X2)	81
5. Instrumen Kepribadian (X3)	83
E. Data dan Teknik Analisis Data	85
F. Hipotesis Statistik	86
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	88
1. Keterikatan Karyawan (Y)	88
2. Kebijakan SDM (X1)	90
3. Kepemimpinan (X2)	92
4. Kepribadian (X3)	94
5. Kepuasan Kerja (X4)	97
B. Pengujian Persyaratan Analisis	99
1. Uji Normalitas Galat Taksiran	99
2. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi	102
C. Pegujian Hipotesis	118
1. Uji Godnest of Fit	119
2. Koefisien Jalur	120
3. Pengujian Hipotesis	125
D. Pembahasan	134
1. Kebijakan SDM Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kepuasan Kerja	134
2. Kepemimpinan Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kepuasan Kerja	1136
3. Kepribadian Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kepuasan Kerja	137

4. Kebijakan SDM Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Keterikatan Karyawan	139
5. Kepemimpinan Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Keterikatan Karyawan	140
6. Kepribadian Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Keterikatan Karyawan	142
7. Kepuasan Kerja Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Keterikatan Karyawan	143
8. Kebijakan SDM Berpengaruh Tidak Langsung Positif Terhadap Keterikatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	145
9. Kepemimpinan Berpengaruh Tidak Langsung Positif Terhadap Keterikatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	145
10. Kepribadian Berpengaruh Tidak Langsung Positif Terhadap Keterikatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	146
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	
A. Kesimpulan	147
B. Implikasi	150
C. Saran	155
D. Keterbatasan Penelitian	159
DAFTAR PUSTAKA	160
LAMPIRAN.....	166

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. 1 Komposisi Direksi & Karyawan	5
Tabel 1. 2 Tabel Matriks Fenomena Permasalahan	10
Tabel 3. 1 Komposisi Golongan Jabatan Karyawan	74
Tabel 3. 2 Kisi Instrumen Keterikatan Karyawan (Y)	78
Tabel 3. 3 Kisi Instrumen Kepuasan Kerja (X4).....	79
Tabel 3. 4 Kisi Instrumen Kebijakan SDM (X1)	80
Tabel 3. 5 Kisi Instrumen Kepemimpinan (X2).....	82
Tabel 3. 6 Kisi Instrumen Kepribadian (X3)	84
Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif Variabel Keterikatan Karyawan (Y).....	88
Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Skor Keterikatan Karyawan (Y)	89
Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif Variabel Kebijakan SDM (X1)	90
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Skor Kebijakan SDM (X1)	91
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X2).....	93
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan (X2).....	93
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel Kepribadian (X3).....	95
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Skor Kepribadian (X3)	95
Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan kerja (X4).....	97
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan kerja (X4).....	98
Tabel 4.11 Hasil Perhitungan Uji Normalitas	100
Tabel 4.12 Rangkuman Hasil Uji Normalitas	102
Tabel 4.13 ANAVA untuk Uji Signifikansi Persamaan Regresi $Y = 47,648 + 0,575 X1$	104
Tabel 4.14 ANAVA untuk Uji Linieritas Persamaan Regresi $Y^{\wedge} = 47,648 + 0,575 X1$	104
Tabel 4.15 ANAVA untuk Uji Signifikansi Persamaan Regresi $Y^{\wedge} = 73,966 + 0,463 X2$	106
Tabel 4.16 ANAVA untuk Uji Linieritas Persamaan Regresi $Y^{\wedge} = 73,966 + 0,463 X2$	106
Tabel 4.17 ANAVA untuk Uji Signifikansi Persamaan Regresi $Y^{\wedge} = 67,526 + 0,742 X3$	108
Tabel 4.18 ANAVA untuk Linieritas Persamaan Regresi $Y^{\wedge} = 67,526 + 0,742 X3$	109
Tabel 4.19 ANAVA untuk Uji Signifikansi Persamaan Regresi $Y^{\wedge} = 70,474 + 0,668 X4$	110
Tabel 4.20 ANAVA untuk Uji Linearitas Persamaan Regresi $Y^{\wedge} = 70,474 + 0,668 X4$	111
Tabel 4.21 ANAVA untuk Uji Signifikansi Persamaan Regresi $X_4 = 12,711 + 0,497 X1$	112

Tabel 4.22	ANAVA untuk Uji Linearitas Persamaan Regresi $X^*_4 = 12,711 + 0,497 X_1$	113
Tabel 4.23	ANAVA untuk Uji Signifikansi Persamaan Regresi $X^*_4 = 34,760 + 0,407 X_2$	114
Tabel 4.24	ANAVA untuk uji Linearitas Persamaan Regresi $X^*_4 = 34,760 + 0,407 X_2$	115
Tabel 4.25	ANAVA untuk Uji Signifikansi Persamaan Regresi $X^*_4 = 28,975 + 0,653 X_3$	116
Tabel 4.26	ANAVA untuk Uji Linearitas Persamaan Regresi $X^*_4 = 28,975 + 0,653 X_3$	117
Tabel 4.27	Rangkuman Hasil Uji signifikansi dan linieritas Regresi	118
Tabel 4.28	Koefisien Korelasi Antar Variabel	120
Tabel 4.29	Koefisien jalur dan Uji Signifikansi Jalur struktur 1	121
Tabel 4.30	Koefisien jalur dan Uji Signifikansi Jalur struktur 2	123
Tabel 4.31	Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	133



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Penelitian	69
Gambar 3.1 Model Hipotetik Penelitian	73
Gambar 4.1 Histogram Skor Total Variabel Keterikatan Karyawan (Y) ...	90
Gambar 4.2 Histogram Skor Total Variabel Kebijakan SDM (X1)	92
Gambar 4.3 Histogram Skor Total Variabel Kepemimpinan (X2)	94
Gambar 4.4 Histogram Skor Total Variabel Kepribadian (X3)	96
Gambar 4.5 Histogram Skor Total Variabel Kepuasan kerja (X4).....	99
Gambar 4.6 Grafik Persamaan Regresi $\hat{Y} = 47,648 + 0,575 X1$	105
Gambar 4.7 Grafik Persamaan Regresi $\hat{Y} = 73,966 + 0,463 X2$	107
Gambar 4.8 Grafik Persamaan Regresi $\hat{Y} = 67,526 + 0,742 X3$	109
Gambar 4.9 Grafik Persamaan Regresi $\hat{Y} = 70,474 + 0,668 X4$	111
Gambar 4.10 Grafik Persamaan Regresi $X_4 = 12,711 + 0,497 X1$	113
Gambar 4.11 Grafik Persamaan Regresi $\hat{Y} = 34,760 + 0,407 X2$	115
Gambar 4.12 Grafik Persamaan Regresi $X_4 = 28,975 + 0,653 X3$	117
Gambar 4.13 Koefisien jalur struktur 1.....	122
Gambar 4.14 Koefisien jalur struktur 2.....	124
Gambar 4.15 Diagram Jalur kausal pengaruh X1, X2 X3 dan X4 terhadap Y.....	120
Gambar 4.16 Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung X1 terhadap Y melalui X4	129
Gambar 4.17 Perhitungan Sobel Test pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui X4.....	130
Gambar 4.18 Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung X2 terhadap Y melalui X4.....	130
Gambar 4.19 Perhitungan Sobel Test pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui X4.....	132
Gambar 4.20 Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung X3 terhadap Y melalui X4.....	132
Gambar 4.21 Perhitungan Sobel Test pengaruh tidak langsung X3 terhadap Y melalui X4.....	133

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Instrumen Penelitian Uji Coba.....	187
Lampiran 2: Hasil Uji Validitas & Reliabilitas.....	202
Lampiran 3: Instrumen Penelitian.....	230
Lampiran 4: Data Hasil Penelitian.....	244
Lampiran 5: Hasil Perhitungan.....	260
Lampiran 6: Uji Prasyarat Analisis.....	276
Lampiran 7: Pengujian Hipotesis.....	294
Lampiran 8: Surat-Surat Penelitian.....	309





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 : YOSMINALDI
NIM : 9917917014
Fakultas/Prodi : ILMU MANAJEMEN / MANAJEMEN SDM
Alamat email : yosminaldi@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 KEBIJAKAN SDM, KEPEMIMPINAN DAN KEPERIBADIAN TERHADAP

KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL

INTERVENING PADA PT. EAST JAKARTA INDUSTRIAL PARK (EJIP)”

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, 07 Februari 2023

Penulis

(YOSMINALDI)