

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI
TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN
DI PERUSAHAAN DISTRIBUTOR MINUMAN**



HARRY WIYANTO

9917917002

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

**PASCA SARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

2020

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI
TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN
DI PERUSAHAAN DISTRIBUTOR MINUMAN**

HARRY WIYANTO

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, pengembangan karir dan kompensasi terhadap keterikatan karyawan di perusahaan distributor minuman. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan survei dan teknik analisis jalur. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Lim Siang Huat (PT LSH) sebagai perusahaan distributor minuman di Indonesia. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik pengambilan sampel secara acak bertingkat proporsional. Untuk menentukan ukuran sampel digunakan rumus Slovin sehingga jumlah sampel 138 responden diperoleh dari 210 populasi karyawan. Data diperoleh dengan kuesioner dan dianalisis menggunakan teknik analisis jalur.

Temuan penelitian adalah: 1) budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan; 2) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan; 3) pengembangan karir memiliki pengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan; 4) kompensasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan; 5) budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kompensasi; 6) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif terhadap kompensasi; 7) pengembangan karir memiliki pengaruh langsung positif terhadap kompensasi; 8) budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir; 9) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir; 10) budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keterikatan karyawan melalui pengembangan karir; 11) budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keterikatan karyawan melalui kompensasi; 12) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keterikatan karyawan melalui pengembangan karir; 13) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keterikatan karyawan melalui kompensasi; 14) pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keterikatan karyawan melalui kompensasi. Kebaruan penelitian ini adalah berupa model penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, pengembangan karir dan kompensasi terhadap keterikatan karyawan yang terbukti cocok (*fit*) pada “*Goodness-of-Fit Statistics*” untuk uji kecocokan model statistik, dan tergolong sangat baik. Hasil penelitian ini berkontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen sumberdaya manusia dan memecahkan masalah keterikatan karyawan yang ada di Indonesia.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Keterikatan Karyawan

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP, CAREER DEVELOPMENT AND COMPENSATION TO
EMPLOYEE ENGAGEMENT
IN THE BEVERAGE DISTRIBUTOR COMPANY**

HARRY WIYANTO

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the effect of organizational culture, transformational leadership, career development and compensation to employee engagement in beverage distributor company. The research was conducted using survey with path analysis. The population of this research is employees of PT Lim Siang Huat (PT LSH) as a beverage distributor company in Indonesia. Sampling was done by proportionate stratified random sampling technique. To decide the size of samples used Slovin formula so that the number of samples 138 respondents obtained from 210 population employees. The data obtained with questionnaires and analyzed using path analysis techniques.

The research finding shows that: 1) organizational culture has a positive direct effect to employee engagement; 2) transformational leadership has a positive direct effect to employee engagement; 3) career development has a positive direct effect to employee engagement; 4) compensation has a positive direct effect to employee engagement; 5) organizational culture has a positive direct effect to compensation; 6) transformational leadership has a positive direct effect to compensation; 7) career development has a positive direct effect to compensation; 8) organizational culture has a positive direct effect to career development; 9) transformational leadership has a positive direct effect to career development; 10) organizational culture has indirect effect to employee engagement through career development; 11) organizational culture has indirect effect to employee engagement through compensation; 12) transformational leadership has indirect effect to employee engagement through career development; 13) transformational leadership has indirect effect to employee engagement through compensation; 14) career development has indirect effect to employee engagement through compensation. The novelty of this research is in the form of a research model on the effect of organizational culture, transformational leadership, career development and compensation to employee engagement that are proven the model is saturated, the fit is perfect, in the "Goodness-of-Fit Statistics". The results of this research contribute to the development of the science of human resource management and solve the problem of employee engagement in Indonesia.

Keywords: *Organizational Culture, Transformational Leadership, Career Development, Compensation, and Employee Engagement*

RINGKASAN

Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penentu di dalam kesuksesan organisasi apapun. Setiap organisasi mengetahui bahwa memotivasi dan membuat karyawan terikat dengan pekerjaan dan organisasinya adalah hal yang sangat penting agar karyawan tersebut mempunyai kinerja tinggi. Seiring perjalanan waktu, dimana banyak terjadi perubahan-perubahan baik sosial, ekonomi, politik, teknologi, persaingan dan lain lain, maka keterikatan karyawan dirasakan menjadi hal yang dirasakan semakin penting.

Selama bertahun-tahun, salah satu tantangan terberat yang dihadapi para pemimpin bisnis dari banyak organisasi adalah memastikan bahwa ketika karyawannya bekerja setiap hari, karyawan tersebut tidak hanya melakukannya secara fisik tetapi juga secara mental dan emosional (Bedarkar & Pandita, 2014). Keterikatan karyawan diakui sebagai salah satu faktor penting yang mengarah pada keberhasilan organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif (Nair dan Salleh, 2015). Sebuah perusahaan tidak akan dapat berjalan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang handal dan sesuai dengan visi-misi perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan investasi sumber daya manusia dalam organisasinya dan menciptakan keterikatan karyawan (Anggraini, Astuti dan Prasetya, 2016).

PT Lim Siang Huat (PT LSH) adalah anak perusahaan dari LSH Singapura yang didirikan di Batam pada tahun 2002 dan mengkhususkan diri dalam distribusi produk minuman. Pelanggan dari PT LSH terutama adalah Hotel, Restoran, Kafe, *Lounge*, *Bar*, Pusat Olahraga, *Hypermarket*, *Supermarket*, *Minimarket*, dan konsumen pribadi. Komitmen dari PT LSH adalah melakukan pekerjaan dengan bersemangat. PT LSH menghargai dan menghormati hubungan yang dimiliki dengan pemilik merek (produsen), pelanggan, dan konsumen individu. PT LSH percaya pada kekuatan kerja tim, dan dengan itu, akan mencapai visinya. PT LSH di Indonesia selain di Batam, mendirikan cabang di Bali (Tahun 2009), Surabaya (2011), Jakarta (2012).

Berdasarkan pengamatan dan informasi yang di dapat peneliti di PT LSH didapati hal-hal sebagai berikut: 1) jumlah ketidakhadiran karyawan PT LSH dari berbagai jenis ketidakhadiran cukup tinggi; 2) jumlah karyawan PT LSH yang mengundurkan diri secara sukarela masih cukup besar. Informasi yang di dapat dari General Manager PT LSH bahwa: 1) sekitar 75% karyawan yang mempunyai ketahanan mental di dalam melaksanakan pekerjaannya; 2) sekitar 20% karyawan yang bekerja tidak mengenal lelah; 3) sekitar 75% karyawan yang mempunyai kegigihan dalam bekerja; 4) sekitar 70% karyawan yang bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaannya; 5) sekitar 5% karyawan yang bangga bekerja di PT LSH; 6) sekitar 20% karyawan yang menyukai tantangan dalam pekerjaan; 7) sekitar 30% karyawan yang mau membantu temannya jika mengalami kesulitan dalam bekerja; 8) sekitar 5% karyawan yang selalu memikirkan dan membicarakan pekerjaan seolah-olah tiada hari tanpa bekerja; 9) sekitar 3% karyawan yang ketika bekerja hingga lupa waktu; 10) sekitar 15% karyawan yang berkonsentrasi penuh ketika bekerja.

Stairs & Galpin (2012) mengatakan bahwa dampak dari keterikatan karyawan terhadap kinerja organisasi adalah mendorong kesejahteraan dan kehadiran karyawan, retensi karyawan, upaya dan kinerja karyawan, kualitas, kinerja penjualan, pendapatan dan omset, laba, kepuasan pelanggan, pendapatan per saham atau *earning per share (EPS)* dan pengembalian pemegang saham, serta pertumbuhan dan kesuksesan bisnis. Tingkat keterikatan karyawan telah dikaitkan dengan berbagai sikap dan perilaku

karyawan. Karyawan yang tidak terikat sering terikat dalam perilaku kerja kontraproduktif. Mereka menarik diri dari organisasi, memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi, dan melaporkan tingkat niat yang lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi daripada rekan kerja mereka yang lebih terikat. Karyawan yang tidak terikat sering terikat dalam perilaku buruk yang memengaruhi layanan pelanggan dan hubungan pemasok. Dengan demikian, tingkat keterikatan karyawan yang rendah memiliki dampak tidak langsung pada hasil organisasi yang penting (Whittington, J., L., Meskelis, S., Asare, E., Beldona, 2017). Dengan uraian hasil pengamatan di PT LSH tersebut dan pendapat para ahli, diduga ada masalah keterikatan karyawan di PT LSH.

Metodologi Penelitian

Unit analisis adalah karyawan PT LSH diluar Board of Director (BOD) yaitu orang yang terdaftar secara resmi sebagai karyawan PT LSH dari manajer, supervisor, dan karyawan staf yang mencakup 4 departemen: Accounting, Logictic, Finance dan Sales Department dan populasi adalah karyawan PT LSH dari manajer, supervisor, dan karyawan staf mencakup di 4 departemen yang berjumlah 210 orang. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survey. Sampel penelitian dipilih sebanyak 138 karyawan menggunakan teknik *propotionate stratified random sampling*. Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrumen dalam bentuk kuesioner yang dikembangkan oleh peneliti. Analisis data dilakukan menggunakan teknik statistik deskriptif dan teknik statistik inferensial. Teknik statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data skor setiap variabel penelitian. Statistik inferensial menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) yang diterapkan untuk menjelaskan besarnya pengaruh antar variabel penelitian.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

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

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan dengan koefisien jalur p_{y1} sebesar 0,241 dan t_{hitung} 3,19, dengan $t_{tabel(0,05:133)} = 1,98$. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi dipersepsi responden akan semakin kuat keterikatan karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan dengan koefisien jalur p_{y2} sebesar 0,233 dan t_{hitung} 3,08, dengan $t_{tabel(0,05:133)} = 1,98$. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional dipersepsi responden akan semakin kuat keterikatan karyawan.
3. Pengembangan karir berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan dengan koefisien jalur p_{y3} sebesar 0,216 dan t_{hitung} 2,88, dengan $t_{tabel(0,05:133)} = 1,98$. Hal ini berarti semakin baik pengembangan karir dipersepsi responden akan semakin kuat keterikatan karyawan.
4. Kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan dengan koefisien jalur p_{y4} sebesar 0,211 dan t_{hitung} 2,73, dengan $t_{tabel(0,05:133)} = 1,98$. Hal ini berarti semakin baik kompensasi dipersepsi responden akan semakin kuat keterikatan karyawan.
5. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kompensasi dengan koefisien jalur p_{41} sebesar 0,264 dan t_{hitung} 3,26, dengan $t_{tabel(0,05:134)} = 1,98$. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi dipersepsi oleh responden akan semakin baik kompensasi.

6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kompensasi dengan koefisien jalur p_{42} sebesar 0,215 dan t_{hitung} 2,61, dengan $t_{tabel(0,05:134)} = 1,98$. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional dipersepsi responden akan semakin baik kompensasi.
7. Pengembangan karir berpengaruh langsung positif terhadap kompensasi dengan koefisien jalur p_{43} sebesar 0,251 dan t_{hitung} 3,11, dengan $t_{tabel(0,05:134)} = 1,98$. Hal ini berarti semakin baik pengembangan karir dipersepsi responden akan semakin baik kompensasi.
8. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir dengan koefisien jalur p_{31} sebesar 0,258 dan $t_{hitung} = 3,09$, dengan $t_{tabel(0,05:135)} = 1,98$. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi dipersepsi responden akan semakin baik pengembangan karir.
9. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir dengan koefisien jalur p_{32} sebesar 0,307 dan t_{hitung} 3,67, dengan $t_{tabel(0,05:135)} = 1,98$. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional dipersepsi responden akan semakin baik pengembangan karir.
10. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan karyawan melalui pengembangan karir dengan koefisien jalur (mediasi) pengaruh tidak langsung sebesar 0,056 ($\beta_{31} \times \beta_{y3} = 0,258 \times 0,216$) dengan nilai z (Sobel Test) sebesar 3,965 lebih besar dari 1,96. Hal ini berarti variabel budaya organisasi dapat lebih besar pengaruhnya untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan, dibandingkan jika memperbaikinya melalui variabel pengembangan karir, namun demikian variabel pengembangan karir memiliki peran untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan karena adanya pengaruh variabel budaya organisasi dan peran ini signifikan.
11. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan karyawan melalui kompensasi dengan koefisien jalur (mediasi) pengaruh tidak langsung sebesar 0,056 ($\beta_{41} \times \beta_{y4} = 0,264 \times 0,211$) dengan nilai z (Sobel Test) sebesar 4,531 lebih besar dari 1,96. Hal ini berarti variabel budaya organisasi dapat lebih besar pengaruhnya untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan, dibandingkan jika memperbaikinya melalui variabel kompensasi, namun demikian variabel kompensasi memiliki peran untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan karena adanya pengaruh variabel budaya organisasi dan peran ini signifikan.
12. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan karyawan melalui pengembangan karir dengan koefisien jalur (mediasi) pengaruh tidak langsung sebesar 0,066 ($\beta_{32} \times \beta_{y3} = 0,307 \times 0,216$), dengan nilai z (Sobel Test) sebesar 4,180 lebih besar dari 1,96. Hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional dapat lebih besar pengaruhnya untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan, dibandingkan jika memperbaikinya melalui variabel pengembangan karir, namun demikian variabel pengembangan karir memiliki peran untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan karena adanya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan peran ini signifikan.
13. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan karyawan melalui kompensasi dengan koefisien jalur (mediasi) pengaruh tidak langsung sebesar 0,045 ($\beta_{42} \times \beta_{y4} = 0,215 \times 0,211$) dengan nilai z (Sobel Test) sebesar 4,369 lebih besar dari 1,96. Hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional dapat lebih besar pengaruhnya untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan, dibandingkan jika memperbaikinya melalui variabel kompensasi, namun demikian

variabel kompensasi memiliki peran untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan karena adanya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan peran ini signifikan.

14. Pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan karyawan melalui kompensasi dengan koefisien jalur (mediasi) pengaruh tidak langsung sebesar 0,053 ($\beta_{43} \times \beta_{y4} = 0,276 \times 0,203$) dengan nilai z (Sobel Test) sebesar 4,459 lebih besar dari 1,96. Hal ini berarti variabel pengembangan karir dapat lebih besar pengaruhnya untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan, dibandingkan jika memperbaikinya melalui variabel kompensasi, namun demikian variabel kompensasi memiliki peran untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan karena adanya pengaruh variabel pengembangan karir dan peran ini signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan semakin baik budaya organisasi akan menyebabkan semakin kuat keterikatan karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Al Shehri, McLaughlin, Al-ashaab, & Hamad, 2017; Brenyah & Obuobisa-Darko, 2017; Hazriansyah, Maarif, & Kuswanto, 2017; Ilyasa, Madhakomala, & Ramly, 2018; Kalia & Verma, 2017; Naidoo & Martins. Nico, 2014; Pepra-mensah & Kyeremeh, 2018). Menurut Schein (2004) ketika seseorang membawa budaya ke tingkat organisasi dan bahkan turun ke kelompok-kelompok dalam organisasi, orang dapat melihat dengan jelas bagaimana budaya diciptakan, tertanam, berkembang, dan pada akhirnya dimanipulasi, dan, pada saat yang sama, bagaimana budaya membatasi, menstabilkan, dan memberikan struktur dan makna kepada anggota kelompok. Luthans (2011) berpendapat bahwa budaya organisasi cukup kompleks. Meskipun ada sejumlah masalah dan ketidaksepakatan terkait dengan konseptualisasi budaya organisasi, sebagian besar definisi, termasuk pendahulunya, mengakui pentingnya norma dan nilai bersama yang memandu perilaku peserta organisasi, Sinding et al. (2014) juga menyatakan bahwa menanamkan budaya berarti mengajar karyawan tentang nilai-nilai, kepercayaan, harapan, dan perilaku yang disukai organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan semakin baik kepemimpinan transformasional akan menyebabkan semakin kuat keterikatan karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Al-Amin, 2017; Handayani, 2018; Khan, Tufail, 2016; Lacap, 2019; Mansor, Mun, Farhana, & Tarmizi, 2017; Sahu, Pathardikar, & Kumar, 2018; Thisera & Sewwandi, 2019). Menurut Bass et al. (2006) pemimpin transformasional memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari yang mereka semula maksudkan dan seringkali bahkan lebih dari yang mereka mungkin pikirkan. Mereka menetapkan harapan yang lebih menantang dan biasanya mencapai kinerja yang lebih tinggi. Yukl (2013) berpendapat bahwa dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang semula diharapkan mereka lakukan. Kovac, H. (2017) juga menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi anggota timnya karena mereka mengharapakan yang terbaik dari semua orang, dan mereka menganggap dirinya bertanggung jawab atas tindakannya. Mereka menetapkan tujuan yang jelas, dan mereka memiliki keterampilan resolusi konflik yang baik. Hal ini mengarah pada produktivitas dan keterikatan yang tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan semakin baik pengembangan karir akan menyebabkan semakin kuat keterikatan karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Lee, Kwon, Kim, & Cho, 2016; Liu, He, & Yu, 2017; Nasrabadi, Kharazmi, & Rahnama, 2017; Putri & Welly, 2014; Semwal & Dhyani, 2017; Stephanie & Gustomo, 2015; Sumadhinata & Murtisari, 2017). Menurut Armstrong et al. (2014) untuk karyawan, tujuan kebijakan

manajemen karir adalah: 1) memberi bimbingan, dukungan dan dorongan yang dibutuhkan untuk memenuhi potensinya dan mencapai karir yang sukses dengan organisasi selaras dengan bakat dan ambisinya; dan 2) memberi pengalaman dan kegiatan pembelajaran yang akan membekali mereka dengan tingkat tanggung jawab apa pun yang mampu dicapai. Crawford et al. (2014) mencatat pendorong-pendorong keterikatan karyawan adalah: tantangan pekerjaan; otonomi; variasi; umpan balik; kecocokan; peluang untuk pengembangan; penghargaan dan pengakuan - ini mewakili hasil langsung dan tidak langsung atas investasi pribadi pada suatu waktu dalam memerankan peran kerja. Dessler (2017) juga berpendapat bahwa sistem pengembangan karir tidak perlu rumit. Mengingat pentingnya bagi kebanyakan orang untuk memiliki karir yang memuaskan dan sukses, perencanaan dan pengembangan karir dapat memainkan peran penting dalam keterikatan.

Hasil penelitian menunjukkan semakin baik kompensasi akan menyebabkan semakin kuat keterikatan karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Anitha, 2013; Antony, 2019; Hoque, Awang, Siddiqui, & Sabiu, 2018; Inayat, 2018; Indriyani & Heruwasto, 2017; Karatepe, Yavas, Babakus, & Deitz, 2018; Thangaraja, 2016). Menurut Shokunbi (2016) ada enam faktor utama yang mempengaruhi keterikatan karyawan yaitu semangat untuk bekerja, ketersediaan bahan untuk pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dan dukungan antara karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang, serta pembayaran dan remunerasi. Wibowo (2017) berpendapat bahwa sistem yang dipergunakan organisasi dalam memberikan imbalan tersebut dapat memengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Kesalahan dalam menerapkan sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pekerja maupun organisasi. Magem (2017) juga berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan adalah faktor individual (komunikasi karyawan, pengembangan karyawan dan dukungan rekan kerja) serta faktor organisasional (citra organisasi, kompensasi dan tunjangan, kepemimpinan, keadilan organisasi, prosedur dan kebijakan kerja, pelatihan dan pengembangan).

Hasil penelitian menunjukkan semakin baik budaya organisasi akan menyebabkan semakin baik kompensasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Adewale & Anthonia, 2013; Madhani, 2014; Russo, Tomei, Linhares, & Santos, 2013; Tanriverdi, Çakmak, & Altındağ, 2016). Menurut Russo et al. (2013) dampak variabel kompensasi bervariasi sesuai dengan jenis budaya organisasi. Hal ini memperkuat teori bahwa budaya yang berbeda menentukan strategi organisasi yang berbeda. Dengan demikian, strategi kompensasi dapat menjelaskan jenis budaya organisasi. Adewale et al. (2013) menyatakan bahwa sering dikatakan bahwa model umum administrasi kompensasi fokus pada budaya organisasi dan mencakup penciptaan dan pengelolaan sistem pembayaran berdasarkan empat keputusan kebijakan dasar yang saling terkait termasuk konsistensi internal (yaitu budaya organisasi, daya saing eksternal, kontribusi karyawan dan administrasi program kompensasi. Madhani (2014) berpendapat bahwa budaya organisasi dan desain sistem kompensasi harus berfungsi sebagai elemen pelengkap dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Colquitt et al. (2019) selanjutnya menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat digambarkan pada dimensi seperti solidaritas dan kemampuan bersosialisasi untuk menciptakan empat jenis budaya umum: berjejaring, komunal, terfragmentasi, dan tentara bayaran.

Hasil penelitian menunjukkan semakin baik kepemimpinan transformasional akan menyebabkan semakin baik kompensasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Gathii & K'Obonyo, 2017; Patiar & Wang, 2020; Sharma & Krishnan, 2012). Menurut Bass et

al. (2006) bahwa para pemimpin transformasional memperkuat pengikut dan memperhatikan kebutuhan pribadi dan pengembangan pribadi mereka, membantu para pengikut untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka sendiri. Yukl (2013) menyatakan bahwa pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil tugas; mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi organisasi atau tim; dan mengaktifkan kebutuhan tingkat tingginya. Armstrong et al. (2014) juga menyatakan bahwa manajer lini memainkan peran kunci dalam meningkatkan keterikatan kerja dengan dukungan inisiatif organisasi di bidang desain pekerjaan; program pembelajaran, termasuk pengembangan kepemimpinan untuk manajer lini; dan sistem manajemen kinerja serta penghargaan. Northouse (2016) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses yang mengubah dan mentransformasi orang; berkaitan dengan emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang; termasuk menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia penuh. Robbins et al. (2017) menambahkan bahwa karakteristik pemimpin transformasional adalah pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual di mana salah satunya adalah memberikan perhatian pribadi di samping, memperlakukan setiap karyawan secara individu, melatih, memberi nasihat.

Hasil penelitian menunjukkan semakin baik pengembangan karir akan menyebabkan semakin baik kompensasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Bahri & Chairatun Nisa, 2017; Conley & Odden, 1995; Evanda, 2017; Gandi, Nawawi, & Natsir, 2018; Mandriasih & Iqbal, 2019; Wijaya, 2016). Menurut Beardwell et al. (2017) pengembangan dan manajemen karir memainkan peran dalam manajemen bakat melalui menarik bakat baru, serta mempertahankan dan mengembangkannya dengan antara lain menunjukkan kemungkinan kemajuan dan imbalan di masa depan; membentuk harapan dan kebutuhan karyawan; memberikan insentif untuk upaya individu; berinvestasi dan memberi penghargaan kepada karyawan. Seperti halnya Beardwell et al. (2017), Gyansah et al. (2018) menyatakan bahwa karir melibatkan berbagai fungsi dan peran yang dijalankan seseorang sepanjang hidup; dan ini termasuk pendidikan, pelatihan, pekerjaan yang dibayar dan tidak dibayar, keluarga, pekerjaan sukarela, kegiatan waktu luang dan banyak lagi. Snell et al. (2019) juga menjelaskan bahwa tujuan dan kebutuhan organisasi harus dikaitkan dengan kebutuhan karir individu karyawannya dengan cara yang meningkatkan efektivitas pekerja dan kepuasan mereka serta mencapai tujuan strategis perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan semakin baik budaya organisasi akan menyebabkan semakin baik pengembangan karir. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Ahmed, Khan, Memon, & Siddiqui, 2014; Chetana & Mohapatra, 2016; Pasaribu, 2014; Rasool, Kiyani, Aslam, Akram, & Rajput, 2012). Menurut Kiyani et al. (2011) arti-penting karir dipengaruhi oleh sikap umum orang yang bekerja di tempat kerja yang sama dan interaksi ini adalah budaya sehingga harus ada hubungan yang sangat kuat antara keduanya. Wibowo (2016) berpendapat bahwa orang pada semua tahapan karir, perlu memahami budaya organisasi dan bagaimana bekerjanya karena akan mempunyai pengaruh kuat pada kehidupan kerjanya. Ahmed et al. (2014) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi mendukung kemajuan karir karena karyawan tidak dapat berhasil dengan sendirinya dan inisiatif pengembangan karir harus digerakkan oleh karyawan dan juga didukung oleh budaya organisasi, bukan karyawan-eksklusif.

Hasil penelitian menunjukkan semakin baik kepemimpinan transformasional akan menyebabkan semakin baik pengembangan karir. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Ahmad, Mohamed, & Abdul Manaf, 2017; Baethge, Rigotti, & Vincent-hoeper, 2017;

Joo & Lim, 2014; Lodders & Meijers, 2017). Menurut Bass et al. (2006) para pemimpin transformasional memperkuat pengikut dan memperhatikan kebutuhan pribadi dan pengembangan pribadi mereka, membantu para pengikut untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka sendiri. Yukl (2013) menjelaskan bahwa pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan: 1) membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil tugas; 2) mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi organisasi atau tim, dan 3) mengaktifkan kebutuhan tingkat tingginya. Northouse (2016) juga mengatakan kepemimpinan transformasional adalah proses yang mengubah dan mentransformasi orang. Ini berkaitan dengan emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang. Ini termasuk menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia penuh.

Berdasarkan analisis hasil penelitian di dapatkan kesimpulan sebagai berikut: 1) Budaya organisasi di PT LSH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Semakin baik budaya organisasi di PT LSH maka akan semakin kuat keterikatan karyawan. Semakin buruk budaya organisasi di PT LSH maka akan semakin lemah keterikatan karyawan; 2) Kepemimpinan transformasional di PT LSH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional di PT LSH maka akan semakin kuat keterikatan karyawan. Semakin buruk kepemimpinan transformasional di PT LSH maka akan semakin lemah keterikatan karyawan; 3) Pengembangan karir di PT LSH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Semakin baik pengembangan karir di PT LSH maka akan semakin kuat keterikatan karyawan. Semakin buruk pengembangan karir di PT LSH maka akan semakin lemah keterikatan karyawan; 4) Kompensasi di PT LSH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Semakin baik kompensasi di PT LSH maka akan semakin kuat keterikatan karyawan. Semakin buruk kompensasi di PT LSH maka akan semakin lemah keterikatan karyawan; 5) Budaya organisasi di PT LSH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompensasi. Semakin baik budaya organisasi di PT LSH maka akan semakin baik kompensasi yang diterima karyawan. Semakin buruk budaya organisasi di PT LSH maka akan semakin buruk kompensasi yang diterima karyawan; 6) Kepemimpinan transformasional di PT LSH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompensasi. Semakin baik kepemimpinan transformasional di PT LSH maka akan semakin baik kompensasi yang diterima karyawan. Semakin buruk kepemimpinan transformasional di PT LSH maka akan semakin buruk kompensasi yang diterima karyawan; 7) Pengembangan karir di PT LSH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompensasi. Semakin baik pengembangan karir di PT LSH maka akan semakin baik kompensasi yang diterima karyawan. Semakin buruk pengembangan karir di PT LSH maka akan semakin buruk kompensasi yang diterima karyawan; 8) Budaya organisasi di PT LSH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir. Semakin baik budaya organisasi di PT LSH maka akan semakin baik pengembangan karir. Semakin buruk budaya organisasi di PT LSH maka akan semakin buruk pengembangan karir; 9) Kepemimpinan transformasional di PT LSH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir. Semakin baik kepemimpinan transformasional di PT LSH maka akan semakin baik pengembangan karir. Semakin buruk kepemimpinan transformasional di PT LSH maka akan semakin buruk pengembangan karir; 10) Di PT LSH, variabel budaya organisasi dapat lebih besar pengaruhnya untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan, dibandingkan jika memperbaikinya melalui variabel pengembangan karir, namun demikian variabel pengembangan karir memiliki peran untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan karena adanya pengaruh variabel

budaya organisasi dan peran ini signifikan; 11) Di PT LSH, variabel budaya organisasi dapat lebih besar pengaruhnya untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan, dibandingkan jika memperbaikinya melalui variabel kompensasi, namun demikian variabel kompensasi memiliki peran untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan karena adanya pengaruh variabel budaya organisasi dan peran ini signifikan; 12) Di PT LSH, variabel kepemimpinan transformasional dapat lebih besar pengaruhnya untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan, dibandingkan jika memperbaikinya melalui variabel pengembangan karir, namun demikian variabel pengembangan karir memiliki peran untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan karena adanya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan peran ini signifikan; 13) Di PT LSH, variabel kepemimpinan transformasional dapat lebih besar pengaruhnya untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan, dibandingkan jika memperbaikinya melalui variabel kompensasi, namun demikian variabel kompensasi memiliki peran untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan karena adanya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan peran ini signifikan; 14) Di PT LSH, variabel pengembangan karir dapat lebih besar pengaruhnya untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan, dibandingkan jika memperbaikinya melalui variabel kompensasi, namun demikian variabel kompensasi memiliki peran untuk memperbaiki variabel keterikatan karyawan karena adanya pengaruh variabel pengembangan karir dan peran ini signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka: 1) Keterikatan karyawan akan semakin kuat jika PT LSH mempunyai budaya organisasi yang semakin baik dalam bentuk aturan, norma dan nilai-nilai bersama yang mendukung karyawan bekerja inovatif dan berani mengambil resiko, memperhatikan terhadap detail, mempunyai orientasi hasil dan mempunyai orientasi tim kerja yang kuat; 2) Keterikatan karyawan akan semakin kuat jika pimpinan perusahaan PT LSH semakin baik berperan sebagai pemimpin transformasional yang mampu memberikan pengaruh ideal (menjalankan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan), motivasi inspirasional (mengkomunikasikan harapan tinggi, memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting), stimulasi intelektual (meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, memecahkan masalah), pertimbangan individual (memberikan perhatian pribadi, memberlakukan karyawan secara individu, memberikan nasehat); 3) Keterikatan karyawan akan semakin kuat jika PT LSH mempunyai kebijakan pengembangan karir yang semakin baik dalam bentuk mendengarkan aspirasi karyawan, bertindak sebagai pelatih, mengidentifikasi kekuatan dan bidang untuk perbaikan, menawarkan umpan balik, menerima pelatihan, mempunyai alat penilaian diri, memberikan informasi tentang organisasi, dan memberikan informasi kemungkinan jalur karir; 4) Keterikatan karyawan akan semakin kuat jika PT LSH mempunyai kebijakan kompensasi yang semakin baik dalam bentuk penghargaan langsung berwujud (memberikan gaji yang sesuai ketentuan dan bersaing, memberikan tunjangan hari raya, memberikan insentif berdasarkan kinerja dan inovasi, memberikan bonus berdasarkan kinerja dan keuntungan perusahaan), penghargaan tidak langsung berwujud (memberikan jaminan kesehatan sesuai ketentuan, memberikan hak cuti, memberikan tunjangan pensiun, memberikan bantuan pendidikan untuk karyawan staf yang berprestasi), penghargaan tidak berwujud (mempunyai lingkungan kerja yang bersih dan nyaman, memberikan hak otonomi sesuai dengan wewenangnya, memberikan penguatan positif).

Kebaruan penelitian ini adalah berupa model penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, pengembangan karir dan kompensasi terhadap keterikatan karyawan yang terbukti cocok (*fit*) pada “*Goodness-of-Fit*

Statistics” untuk uji kecocokan model statistik, dan tergolong sangat baik. Hasil penelitian berkontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen sumberdaya manusia dan memecahkan masalah keterikatan karyawan yang ada di Indonesia.

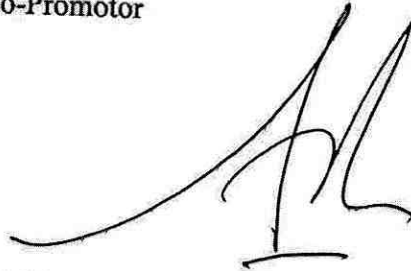
**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd.
Tanggal:



Agung Dharmawan Buchdadi, MM., Ph.D.
Tanggal:

NAMA

TANDA TANGAN

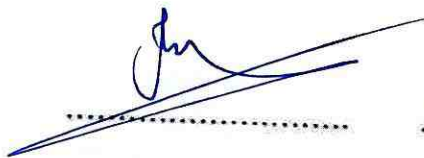
TANGGAL

Dr. Komarudin, M.Si
(Ketua)¹



14/07/2020

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd
(Sekretaris)²



6-07-2020

Nama : Harry Wiyanto

No. Registrasi : 9917917002

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus :

¹⁾ Rektor Universitas Negeri Jakarta





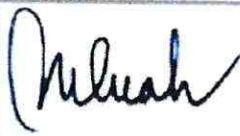

²⁾ Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

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

Nama Mahasiswa : Harry Wiyanto

No Registrasi : 9917917002

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Ketua)		6-7-2020
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		3 Juli 2020
3	Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd. (Promotor)		26/6 2020
4	Agung Dharmawan Buchdadi, MM., Ph.D (Kopromotor)		25/6 2020
5	Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd. (Penguji)		24/6 2020
6	Prof. Dr. Dra. Noermijati, SE, MTM., CPHR (Penguji Luar)		19/2020 6

SURAT 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 perundangan yang berlaku.

Jakarta, 1 Juli 2020



Harry Wiyanto
NIM : 9917917002



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 : Harry Wiyanto
NIM : 9917917002
Fakultas/Prodi : S3/Ilmu Manajemen-MSDM
Alamat email : harrywiyanto4665@yahoo.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 Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan di Perusahaan Distributor Minuman

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, 1 Agustus 2020



Penulis

(Harry Wiyanto)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbil ‘Alamin. Segala puji serta syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa ta'ala, atas izin dan pertolongan-Nya, akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi yang berjudul: “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan di Perusahaan Distributor Minuman” ditulis sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Peneliti berharap, dengan penulisan disertasi ini, dapat bermanfaat secara teoritis bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan secara praktis bagi karyawan, perusahaan dan peneliti lainnya.

Jakarta, Juni 2020

Harry Wiyanto

ACKNOWLEDGEMENT

Alhamdulillah rabbil 'alamin, I express my highest gratitude to Allah subhanahu wa ta'ala for blessing, love, opportunity, health, and mercy to complete my dissertation. I also would like to express my sincere gratitude and appreciation to those who have contributed to my study: Dr. Komarudin, M.Si. (Rector), Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Director of Postgraduate Program), Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd (Vice Director of Postgraduate Program), Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si.(Head of Study Program), Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd. (Promotor), Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D.(Co-Promotor), Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd.(Examiner), Prof. Dr. Dra. Noermijati, SE., MTM., CPHR.(External Examiner from University of Brawijaya Malang), Dr. Saparuddin M, M.Si.(Examiner), Ernita Maulida, SE.,ME.,Ph.D.(Examiner), Dr. Sri Indah Nikensari, SE., M.SE. (Examiner), Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc. (Expert for Research Instrument), Prof. Dr. Ir. H. Anoesyirwan, M.Si., MM (External Reviewer from UPI YAI Jakarta), Lecturer Team at Doctor of Management Science Program, Nensi Ratna Sari (Academic Officers and Librarian), Management and staff PT Lim Siang Huat (Jack Lim, Sabar, Sutardjo, Ling Dannyella, Bima Yudhatama, Hajar Laksono, Iwan Satria, I Made Sucana, Achmady and all employees), Sekolah Tinggi Manajemen Labora (Monica Tanuhandaru, MBA., Prof. Dr. Ir. Bernard T Widjaja, MM., Dra. Ajo Kartika, SE., MM.), Regional Managers and Area Sales Managers of PT Delta Djakarta, Tbk. (Syahbenny, Ridwan Sulaiman, Erry Yulianto, Prasetyotomo, Ari Meidiansyah, Adhy Hutabarat, Fuad Hassan, Nikson Simanjuntak, Rio Nyoman), Classmates in Doctor of Management Science Program Class A 2017.

Finally, I am indebted to my parents Wiratno, B.Sc. and Sri Hastuti; my beloved wife Hj. Sri Rahayu, S.IP., M.Si.; my smart son and daughter dr. Handito Sarwwotatwadhiko, Lena Apri Jadmi, A.Md., Striwicesa Hangganararas, S.TP., Dimas Imam Ariefianto, S.TP., Widagdo Respati, S.Ak; and my cute grand daughters Haseena Aqilah Fathiyaturahma dan Hannah Hazima for the continuous support and encouragement for my pursuit.

Jakarta, June 2020

Harry Wiyanto

DAFTAR ISI

halaman

<i>ABSTRACT</i>	ii
RINGKASAN	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
<i>ACKNOWLEDGEMENT</i>	xv
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR TABEL	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Pembatasan Penelitian	11
C. Rumusan Masalah	12
D. Tujuan Penelitian	13
E. Signifikansi Penelitian	14
F. Kebaruan Penelitian (<i>State of Art</i>)	15
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	22
A. Latar Belakang Teori	22
1. Keterikatan Karyawan.....	22
2. Budaya Organisasi.....	38
3. Kepemimpinan Transformasional.....	62
4. Pengembangan Karir.....	82
5. Kompensasi.....	109
B. Penelitian-penelitian yang Relevan	134
C. Kerangka Teori	190
D. Hipotesis Penelitian	229

E. Model Penelitian	230
BAB III. METODE PENELITIAN	239
A. Waktu dan Tempat Penelitian	239
B. Desain Penelitian	239
C. Populasi dan Sampel	241
D. Penyusunan Instrumen	246
E. Data dan Teknik Analisis Data	259
F. Hipotesis Statistik	260
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	264
A. Profil Institusi.....	264
B. Profil Responden.....	266
C. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	267
D. Pengujian Persyaratan Analisis.....	289
E. Pengujian Hipotesis.....	306
F. Pembahasan Hasil Penelitian.....	326
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	362
A. Kesimpulan.....	362
B. Implikasi.....	366
C. Saran.....	367
DAFTAR PUSTAKA	376

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 2.1. Praktik Perusahaan Pada Akhirnya Mempengaruhi Hasil Bisnis	23
Gambar 2.2. Kerangka Kerja Analitis	27
Gambar 2.3. Tingkatan Budaya	43
Gambar 2.4. Model Integratif Perilaku Organisasi	58
Gambar 2.5. Tiga Komponen Budaya Organisasi	59
Gambar 2.6. Gaya Kepemimpinan.....	75
Gambar 2.7. Model Kepemimpinan Lengkap.....	78
Gambar 2.8. Tahap Pengembangan Karir.....	83
Gambar 2.9. Perspektif Perencanaan Karir Organisasi dan Individu.....	92
Gambar 2.10. Langkah-langkah di dalam Proses Manajemen Karir.....	104
Gambar 2.11. Memadukan Kebutuhan Karyawan Perorangan dengan Kebutuhan Organisasinya.....	105
Gambar 2.12. Sistem Penghargaan.....	111
Gambar 2.13. Elemen Total Penghargaan.....	113
Gambar 2.14. Skema Jenis Kompensasi.....	123
Gambar 2.15. Komponen Total Penghargaan.....	126
Gambar 2.16. Elemen Penghargaan Total.....	129
Gambar 2.17. Komponen Kompensasi.....	131
Gambar 2.18. Kerangka Kerja Konseptual.....	231
Gambar 2.19. Kerangka Kerja Penelitian.....	232
Gambar 2.20. Model Regresi Berganda untuk Variabel OCM & UWES.....	232
Gambar 2.21. Model Penelitian.....	233
Gambar 2.22. Substruktur I Model Penelitian	234

Gambar 2.23. Saling ketergantungan budaya dan kompensasi.....	235
Gambar 2.24. Substruktur II Model Penelitian.....	236
Gambar 2.25. Model Pengaruh Tidak Langsung Bersyarat.....	237
Gambar 2.26. Substruktur III Model Penelitian.....	238
Gambar 2.27. Model Penelitian.....	238
Gambar 4.1. Logo PT LSH.....	264
Gambar 4.2. <i>Boxplot</i> Variabel keterikatan karyawan.....	270
Gambar 4.3. <i>Boxplot</i> Variabel Budaya Organisasi.....	274
Gambar 4.4. <i>Boxplot</i> Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	278
Gambar 4.5. <i>Boxplot</i> Variabel Pengembangan Karir.....	283
Gambar 4.6. <i>Boxplot</i> Variabel Kompensasi.....	287
Gambar 4.7. Koefisien jalur sub-struktur 1.....	310
Gambar 4.8. Koefisien jalur sub-struktur 2.....	312
Gambar 4.9. Koefisien jalur sub-struktur 3.....	313
Gambar 4.10. Diagram Jalur kausal pengaruh X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 terhadap Y	314
Gambar 4.11. Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung X_1 terhadap Y melalui X_3	319
Gambar 4.12. Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung X_1 terhadap Y melalui X_4	320
Gambar 4.13. Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung X_2 terhadap Y melalui X_3	321
Gambar 4.14. Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung X_2 terhadap Y melalui X_4	322
Gambar 4.15. Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung X_3 terhadap Y melalui X_4	323

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1. Jumlah Karyawan PT LSH.....	7
Tabel 1.2. Jumlah Ketidakhadiran Karyawan PT LSH.....	8
Tabel 1.3. Jumlah Karyawan PT LSH yang mengundurkan diri secara sukarela.....	9
Tabel 2.1. Elemen Kompensasi Inti.....	117
Tabel 2.2. Matriks Penelitian-Penelitian yang Relevan.....	134
Tabel 3.1. Perhitungan Pengambilan Sampel berdasarkan Departemen.....	244
Tabel 3.2. Pengambilan Sampel di Accounting Department berdasarkan Area.....	245
Tabel 3.3. Pengambilan Sampel di Logistic Department berdasarkan Area.....	245
Tabel 3.4. Pengambilan Sampel di Finance Department berdasarkan Area.....	246
Tabel 3.5. Pengambilan Sampel di Sales Department berdasarkan Area.....	246
Tabel 3.6. Kisi-kisi Instrumen Keterikatan Karyawan.....	248
Tabel 3.7. Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi.....	250
Tabel 3.8. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional.....	253
Tabel 3.9. Kisi-kisi Instrumen Pengembangan Karir.....	256
Tabel 3.10. Kisi-kisi Instrumen Kompensasi.....	258
Tabel 4.1. Jumlah Karyawan PT LSH.....	266
Tabel 4.2. Deskripsi Data Populasi dan Sampel.....	267
Tabel 4.3. Statistik Deskriptif Variabel Keterikatan Karyawan (Y).....	268
Tabel 4.4. Rerata Indikator dan Dimensi Keterikatan Karyawan.....	271
Tabel 4.5. Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X_1).....	272
Tabel 4.6. Rerata Indikator dan Dimensi Budaya Organisasi.....	275
Tabel 4.7. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2).....	276
Tabel 4.8. Rerata Indikator dan Dimensi Kepemimpinan Transformasional.....	280

Tabel 4.9. Statistik Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X ₃).....	282
Tabel 4.10. Rerata Indikator dan Dimensi Pengembangan Karir.....	284
Tabel 4.11. Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi (X ₄).....	286
Tabel 4.12 Rerata Indikator dan Dimensi Kompensasi.....	288
Tabel 4.13.Rangkuman Hasil Uji Normalitas.....	293
Tabel 4.14.ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi $\hat{Y} = 44,612 + 0,936 X_1$	294
Tabel 4.15 ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi $\hat{Y} = 48,787 + 0,560 X_2$	296
Tabel 4.16. ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi $\hat{Y} = 53,575 + 0,764 X_3$	297
Tabel 4.17. ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{Y} = 46,476 + 0,668 X_4$	298
Tabel 4.18. ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{X}_4 = 56,171 + 0,631 X_1$	299
Tabel 4.19. ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{X}_4 = 60,875 + 0,362 X_2$	301
Tabel 4.20. ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{X}_4 = 64,523 + 0,524 X_3$	302
Tabel 4.21. ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 47,040 + 0,457 X_1$	303
Tabel 4.22. ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 46,465 + 0,295 X_2$	305
Tabel 4.23. Rangkuman Hasil Uji signifikansi dan linieritas Regresi.....	306
Tabel 4.24. Koefisein Koreasi Antar Variabel.....	308

Tabel 4.25. Koefisien jalur dan Uji Signifikansi Jalur sub-struktur 1.....	308
Tabel 4.26. Koefisien Determinasi R Square untuk sub-struktur 1.....	309
Tabel 4.27. Koefisien jalur dan Uji Signifikansi Jalur struktur 2.....	310
Tabel 4.28. Koefisien Determinasi R Square untuk sub-struktur 2.....	311
Tabel 4.29. Koefisien jalur dan Uji Signifikansi Jalur struktur 3.....	312
Tabel 4.30. Koefisien Determinasi R Square untuk sub-struktur 3.....	313
Tabel 4.31. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis.....	325

DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
Lampiran 1: Instrumen Penelitian Uji Coba.....	391
Lampiran 2: Uji Validitas dan Reliabilitas.....	407
Lampiran 3: Instrumen Penelitian.....	442
Lampiran 4: Data Hasil Penelitian.....	457
Lampiran 5: Persyaratan Analisis.....	473
Lampiran 6: Hasil Perhitungan.....	609
Lampiran 7: Pengujian Hipotesis.....	620
Lampiran 8: Hasil SPSS dan Lisrel.....	647\