



PENGARUH *GLASS CEILING*, *LEADER MEMBER EXCHANGE*, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH PENGEMBANGAN KARIR

(Studi pada Aparatur Sipil Negara di Kantor Pemerintah Provinsi DKI Jakarta)

DISERTASI

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**
DI SUSUN OLEH :
JUNIAWAN MANDALA PUTRA

67118010012

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026**



PENGARUH *GLASS CEILING*, *LEADER MEMBER EXCHANGE*, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH PENGEMBANGAN KARIR

(Studi pada Aparatur Sipil Negara di Kantor Pemerintah Provinsi DKI Jakarta)

DISERTASI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan

Program Studi Doktor Manajemen

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

DI SUSUN OLEH :

JUNIAWAN MANDALA PUTRA

67118010012

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026**

HALAMAN PENYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Juniawan Mandala Putra

Nim : 67118010012

Fakultas/Program Studi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis / Doktor Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Disertasi berjudul:
“ pengaruh *glass ceiling*, *leader member exchange*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh pengembangan karir ”

Adalah hasil karya sendiri saya, tidak mengandung unsur plagiarisme, pelanggaran hak cipta, atau konten ilegal dalam bentuk apapun dan tidak melanggar hukum atau hak pihak manapun

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap pernyataan ini, saya bersedia menanggung seluruh konsekuensi hukum dan membebaskan Universitas Mercu Buana dari segala bentuk tuntutan hukum dan saya siap mendapatkan sanksi akademisi yang berlaku di Universitas Mercu Buana

Jakarta, 14 April 2026



Juniawan Mandala Putra

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

 UNIVERSITAS MERCU BUANA	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : JUNIAWAN MANDALA PUTRA
NIM : 67118010012
Fakultas / Program Studi : DOKTOR / Doktor Manajemen
Jenis : Disertasi
Judul Tugas Akhir : PENGARUH GLASS CEILING, LEADER MEMBER EXCHANGE, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH PENGEMBANGAN KARIR (Studi pada Aparatur Sipil Negara di Kantor Pemerintah Provinsi DKI Jakarta)
Hasil Pengecekan Turnitin : 27%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **27%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 13 April 2026

Kepala Biro Perpustakaan

UNIVERSITA
 MERCU BUA



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/April/13/0000000996/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *glass ceiling*, *leader member exchange*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh pengembangan karier pada Aparatur Sipil Negara di kantor Pemerintah Provinsi DKI Jakarta”

Nama : Juniawan Mandala Putra

Nim : 67118010012

Program Studi : Doktor Manajemen

Tanggal :

Mengesahkan
Promotor

(Prof. Dr Setyo Riyanto, MM)

Ko- Promotor I

Ko- Promotor II

(Prof. Dr. Ahmad Badawy Saluy, MM)

(Dr. Mafizatul Nurhayati, SE., MM)

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Doktor
Manajemen FEB

(Dr. Nurul Hidayah, M.Si. Ak)

(Prof. Dr. Indra Siswanti, MM, CRP)

KATA PENGANTAR

Disertasi ini dapat diselesaikan hanya dengan Rahmat dan Ridho Allah SWT, yang patut disyukuri oleh penulis. Penulisan karya tulis akhir ini, diperlukan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen di Universitas Mercu Buana Jakarta. Penyelesaian karya tulis akhir ini banyak bantuan dari berbagai pihak.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tulus dan penghormatan yang setinggi-tingginya kepada.

1. Prof. Dr. Setyo Riyanto, MM sebagai promotor dalam penyusunan disertasi ini.
2. Prof. Dr. Ahmad Badawy Saluy, MM sebagai Ko-promotor 1 yang selalu ada memberikan saran masukan yang memperkaya isi disertasi ini.
3. Dr. Mafizatun Nurhayati, SE, MM sebagai Ko-promotor 2 yang selalu melengkapi penulis dalam situasi stress dan selalu memberikan motivasi dan masukan untuk disertasi ini.
4. Prof. Dr. Andi Andriansyah, M.Eng sebagai Rektor Universitas Mercu Buana Jakarta.
5. Dr. Nurul Hidayah, M.Si sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta yang selalu memberikan dorongan untuk disegerakan proses disertasinya selesai.
6. Prof. Dr. Indra Siswanti, MM.CRP sebagai Ketua Program Studi Doktor Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta yang mendorong penulis agar fokus dan semangat.
7. Mas Wahyu Wibowo, MBA, Ph.D sebagai Sekertaris Program Studi Doktor Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta.
8. Bapak/Ibu dosen pada program Doktor Manajemen yang banyak memberikan ilmu kepada penulisan disertasi ini.
9. seluruh staf layanan baik di Doktor, Perpustakaan hingga layanan administrasi UMB yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

10. teman-teman angkatan 2 Dr. Hendro, angkatan 3 Dr. Zairil, Dr. Efrizon Dr. Sukardi, Dr. Erwin, Dr. Erlina dan Dr. Lisna angkatan 4 Dr. Mikaria dan angkatan 5 pak Dr. Unang.
11. keluarga besar saya papi saya H.Agus Bin Alm H.Nori mami saya HJ. Jasmiati Tombong Hamit, kaka saya Vivi Novribe dan adik saya Menorizah.



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DIREPOSITORI UMB

Sebagai sivitas Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Juniawan Mandala Putra

Nim : 67118010012

Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis / Doktor Manajemen

Judul : Pengaruh *Glass Ceiling*, *Leader Member Exchange*, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Pengembangan Karir

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan)

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pengkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Disertasi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 14 April 2026

Yang menyatakan,



Juniawan Mandala Putra

**PENGARUH *GLASS CEILING*, *LEADER MEMBER EXCHANGE*, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI OLEH PENGEMBANGAN KARIR**

JUNIAWAN MANDALA PUTRA

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini menguji tentang pengaruh *glass ceiling*, *leader member exchange*, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh pengembangan karir, populasi penelitian ini sebanyak 1,779 orang dan responden sebanyak 400 pegawai ASN yang telah menjabat di Provinsi DKI Jakarta, sampel yang digunakan adalah *proportionate stratified random* sampling. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *glass ceiling* tidak mampu mempengaruhi kinerja karyawan dan pengembangan karir sehingga pengembangan karir tidak mampu memediasi *glass ceiling* terhadap kinerja karyawan, *leader member exchange* tidak mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung sehingga pengembangan karir mampu memediasi secara penuh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi mampu mendorong kinerja karyawan budaya organisasi juga dapat meningkatkan pengembangan karir sehingga pengembangan karir secara parsial mempengaruhi budaya organisasi, dan pengembangan karir secara penuh mempengaruhi kinerja karyawan di provinsi DKI Jakarta. *Novelty* dalam penelitian ini pengukuran kinerja ASN menggunakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengelolaan sumber daya manusia terutamanya pemerintah Provinsi DKI Jakarta agar dapat memberikan tinjauan bagi ASN yang merasakan dampak di akibatkan oleh lingkungan pekerjaannya.

Kata kunci : *glass ceiling*, *leader member exchange*, budaya organisasi, kinerja karyawan dan pengembangan karir

***THE EFFECT OF GLASS CEILING, LEADER MEMBER EXCHANGE,
AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE
MEDIATED BY CAREER DEVELOPMENT***

JUNIAWAN MANDALA PUTRA

ABSTRACT

The aim of this research is to test the influence of the glass ceiling, leader member exchange, organizational culture on employee performance mediated by career development, the population of this research is 1,779 people and the respondents are 400 ASN employees who have served in the DKI Jakarta Provincial Government, the sample used is proportionate stratified random sampling. The results of this research prove that the glass ceiling is not able to influence employee performance and career development so that career development is not able to mediate the glass ceiling on employee performance, leader member exchange is not able to influence employee performance directly so that career development is able to fully mediate leader member exchange on employee performance, organizational culture is able to encourage employee performance. Organizational culture can also improve career development so that career development partially influences organizational culture, and career development fully influences employee performance in the DKI Jakarta provincial government. Novelty in this research is measuring ASN performance using government regulation number 11 of 2017. The contribution of this research is expected to provide input for human resource management, especially the DKI Jakarta Provincial Government so that it can provide an overview for ASN who feel the impact caused by their work environment.

Keywords: glass ceiling, leader member exchange, organizational culture, employee performance and career development

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	0
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DIREPOSITORI UMB	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	45
1.3 Kebaruan Penelitian (Novelty).....	47
1.4 Rumusan Masalah	48
1.5 Tujuan Penelitian.....	50
1.6 Manfaat Penelitian.....	51
1.6.1 Manfaat Teoritis	51
1.6.2 Manfaat Praktis	51
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	53
2.1 Kajian Teori.....	53
2.1.1 <i>Goal Setting Theory</i>	53
2.1.2 Pengembangan Karir	57
2.1.2.1 Pengertian KarirPerempuan	59
2.1.2.2 Faktor Pengembangan KarirPerempuan	62
2.1.2.3 Dimensi dan indikator pengembangan karir perempuan.....	63

2.2	<i>Glass Ceiling</i>	64
2.2.1	Faktor <i>Glass Ceiling</i>	66
2.2.2	Dimensi dan Indikator <i>Glass Ceiling</i>	67
2.3	<i>Leader Member Exchange</i>	69
2.3.1	Faktro <i>Leader Member Exchange</i>	71
2.3.2	Dimensi dan indikator <i>Leader Member Exchange</i>	72
2.4	Budaya Organisasi Aparatur Sipil Negara	73
2.4.1	Faktor Budaya organisasi Aparatur Sipil Negara.....	76
2.4.2	Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi ASN	76
2.5	Pengembangan Karir	80
2.5.1	Faktor Pengembangan Karir.....	83
2.5.2	Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir	84
2.6	Kinerja Karyawan	86
2.6.1	Faktor Kinerja karyawan.....	89
2.6.2	Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan	90
2.7	Penelitian Terdahulu	92
2.8	Pengembangan Hipotesis	101
2.8.1	Pengembangan <i>glass ceiling</i> terhadap kinerja karyawan.....	101
2.8.2	Pengembangan <i>glass ceiling</i> terhadap pengembangan karir.....	102
2.8.3	Pengembangan <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan	103
2.8.4	Pengembangan <i>leader member exchange</i> terhadap pengembangan karir	105
2.8.5	Pengembangan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	105
2.8.6	Pengembangan budaya organisasi terhadap pengembangan karir	106
2.8.7	Pengembangan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	107
2.8.8	Pengembangan <i>glass ceiling</i> terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir	108
2.8.9	Pengembangan <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir	109

2.8.10 Pengembangan <i>organizational culture</i> terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir	110
2.9 Kerangka Konseptual	112
BAB III METODE PENELITIAN	113
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	113
3.2 Desain Penelitian.....	113
3.3 Definisi Operasional.....	114
3.3.1 Definisi variabel.....	114
3.3.2 Operasionalisasi Variabel	117
3.4 Populasi dan Sampel	122
3.4.1. Populasi.....	122
3.4.2 Sampel.....	123
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	125
3.6 Pilot Study/Uji Instrument	128
3.7 Metode Analisis Data.....	134
3.7.1 Statistik Deskriptif	134
3.7.2 Statistik Inferensial	136
3.7.2.1 Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	138
3.7.2.2 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	142
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	147
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	147
4.1.1 Provinsi DKI Jakarta.....	147
4.1.2 Ruang Lingkup ASN.....	148
4.1.3 Sumber Daya.....	150
4.1.4 Tantangan.....	154
4.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	154
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	154
4.2.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	155
4.2.1.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Masa Bekerja.....	156
4.2.1.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan.....	157
4.2.1.4 Deskriptif Responden Berdasarkan Posisi Jabatan	158

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	159
4.2.2.1 Persepsi responden variabel <i>glass ceiling</i>	159
4.2.2.2 Persepsi responden variabel <i>leader member exchange</i>	161
4.2.2.3 Persepsi responden variabel budaya organisasi	163
4.2.2.4 Persepsi responden variabel kinerja karyawan.....	166
4.2.2.5 Persepsi.....	168
4.3 Hasil Analisa <i>Partial Least Square</i>	170
4.3.1 Pengujian <i>Measurement Model/Outer Model</i>	170
4.3.1.1 Pengajuan Validitas	170
4.3.1.2 Uji <i>Discriminant Validity</i>	183
4.3.2 Pengujian Reliabilitas	187
4.4 Pengujian Strucrural Model (<i>Inner Model</i>).....	189
4.4.1 Uji Ketepatan Model	189
4.4.2 Uji Hipotesis	193
4.5 Pembahasan.....	204
4.5.1 Pengaruh <i>glass ceiling</i> terhadap kinerja karyawan	204
4.5.2 Pengaruh <i>glass ceiling</i> terhadap pengembangan karir.	208
4.5.3 Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan	210
4.5.4 pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap pengembangan karir	213
4.5.5 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	215
4.5.6 Pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karir	217
4.5.7 Pengaruh kinerja karyawan terhadap pengembangan karir	219
4.5.9 Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan dimediasi pengembangan karir	224
BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN REKOMENDASI	231
5.1 Kesimpulan	231
5.2 Implikasi Manajerial	240
5.2.1 Pemerintah Daerah Pemperov DKI Jakarta	240
5.3 Implikasi Teoritis	241
5.4 Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi	243
DAFTAR PUSTAKA	246



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Persentase Perempuan Sebagai Tenaga Kerja Profesional	61
Gambar 2. 2 The Triarchy Model	91
Gambar 2. 3 Kerangka Konseptual	112
Gambar 3. 1 Model Analisis Penelitian	146
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Provinsi DKI Jakarta	151
Gambar 4. 2 Badan Kepegawain Daerah	152
Gambar 4. 3 Hasil Pengujian Validitas dengan Factor Loading	181
Gambar 4. 4 Hasil Output PLS (2023).....	203



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Indikator Kinerja ASN selama 5 tahun.....	11
Tabel 1. 2 Jumlah ASN Berdasarkan jenis kelamin Pemprof DKI Jakarta	20
Tabel 1. 3 Jumlah ASN berdasarkan jenis kelamin dan jenis jabatan struktural 2022	21
Tabel 1. 4 Perbedaan ASN dan PNS	25
Tabel 1. 5 Hasil Pra Survei Permasalahan Glass Ceiling.....	38
Tabel 1. 6 Hasil Pra Survei Permasalahan Leader Member Exchange (LMX)	39
Tabel 1. 7 Hasil Pra Survei Permasalahan Budaya Organisasi (BO).....	41
Tabel 1. 8 Hasil Pra Survei Permasalahan Pengembangan Karir(PK).....	42
Tabel 1. 9 Hasil Pra Survei Permasalahan Kinerja Karyawan (KK)	43
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	92
Tabel 3. 1 Operasional Variabel.....	117
Tabel 3. 2 Pegawai ASN Perempuan Eselon dan Fungsional Provinsi DKI Jakarta.....	122
Tabel 3. 3 Susunan Pengambilan Sampel	125
Tabel 3. 4 Kriteria Penilaian Kuesioner	126
Tabel 3. 5 Hasil Awal Uji Instrumen Penelitian	129
Tabel 3. 6 Hasil Uji Instrumen Peneliti.....	132
Tabel 3. 7 Peringkat Jawaban Kuesioner	135
Tabel 3. 8 Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Penilaian Responden	136
Tabel 3. 9 Analisa Pengaruh Mediasi	145
Tabel 4. 1 Ruang Lingkup ASN.....	149
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	155
Tabel 4. 3 Masa Bekerja.....	156
Tabel 4. 4 Jenis Pendidikan.....	157
Tabel 4. 5 Posisi Jabatan	158
Tabel 4. 6 Persepsi Responden Tentang Glass Ceiling (GC).....	160
Tabel 4. 7 Persepsi Responden Variabel Leader Member Exchange (LMX).....	162
Tabel 4. 8 Persepsi Responden Variabel Budaya Organisasi (BO)	164

Tabel 4. 9 Persepsi Responden Variabel Kinerja Karyawan (KK).....	167
Tabel 4. 10 Persepsi Responden Variabel Pengembangan Karir(PK).....	168
Tabel 4. 11 Loading Factor Variabel Penelitian	172
Tabel 4. 12 Nilai Average Variance Extracted (AVE) Model Penelitian	182
Tabel 4. 13 Nilai Cross Loading Variabel Penelitian	184
Tabel 4. 14 Analisa Fornell-Larcker Criterion.....	186
Tabel 4. 15 Cronbach's Alpha, rho_A dan Composite Reliability dari Variabel dan Dimensi Model Penelitian	187
Tabel 4. 16 Nilai R Square pada Variabel Endogen	190
Tabel 4. 17 Standardized Root Mean Square Residual (SRMR).....	192
Tabel 4. 18 Nilai Gof	192
Tabel 4. 19 Nilai Path Coefficient, T statistic, dan P Values.....	194
Tabel 4. 20 Nilai Path Coefisien Variabel	204



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian Dari Kaprodi	256
Lampiran 2 Surat Balasan Dari Provinsi DKI Jakarta	263
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian	269
Lampiran 4 Tabulasi Data	279
Lampiran 5 Output PLS	282

