



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT  
DI PT XYZ**

**TESIS**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
MOCH SALAMUN HENDRAWAN  
55119110019

**PROGRAM S2 STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
TAHUN 2021**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT  
DI PT XYZ**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**MOCH SALAMUN HENDRAWAN  
55119110019**

**PROGRAM S2 STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
TAHUN 2021**

## ***ABSTRACT***

*Researchers conducted this study to determine and analyze the influence of organizational culture, leadership style, and career development on employee engagement at PT XYZ. The population of this study was 241 individuals. The approach used is an analytical approach through data collection techniques using a questionnaire given to 71 respondents. The sampling method used is probability sampling with simple random sampling technique. The technique used for Simple Random Sample is by lottery. The analytical method used is multiple linear regression with the help of SPSS (Statistical Package for Social Sciences) software version 25.0. The results obtained from all tested data indicate that organizational culture, leadership style, and career development have a positive and significant effect on employee engagement in industrial cement. In addition, from the test results of the correlation matrix between dimensions, it can be seen that in working aggressively carrying out tasks that have become responsibilities, the dimensions in the organizational culture variable. Organizational culture, leadership style and career development variables have a direct influence on change or with other variables. If the organizational culture, leadership style and career development variables increase, the employee involvement increases and has a statistically significant effect.*

*Keywords: Organizational Culture, Leadership Style, Career Development, Employee Engagement*



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## ABSTRAK

Peneliti melakukan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap *employee engagement* pada PT XYZ. Populasi penelitian ini adalah 241 karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan analisis kuantitatif melalui teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 71 responden. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan teknik *simple random sampling*. Teknik yang digunakan untuk Randomisasi Sederhana (*Simple Random Sample*) dengan cara undian. Metode analitis yang digunakan adalah *regresi linier* berganda dengan bantuan SPSS (Paket Statistik untuk Ilmu Sosial) versi perangkat lunak 25.0. Hasil yang diperoleh dari semua data yang diuji menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada industri semen. Selain itu, dari hasil uji matriks korelasi antara dimensi, dapat dilihat bahwa dalam bekerja secara agresif melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab, dimensi dalam variabel budaya organisasi. Variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pengembangan karir secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang searah terhadap perubahan variabel terikat atau *employee engagement* atau dengan arti lain apabila variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pengembangan karir meningkat maka akan terjadi peningkatan *employee engagement* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, *Employee Engagement*

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement di PT XYZ

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Moch Salamun Hendrawan

NIM : 55119110019

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 19 Juli 2021

Mengesahkan

Pembimbing



UNIVERSITAS

Dr. Tajuddin Pogo, Lc., M.H.

MERCU BUANA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



**Dr. Erna Sofriana Imaningsih, S.E., M.Si.**



**Dr. Indra Siswanti, S.E., M.M.**

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement di PT XYZ

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Moch Salamun Hendrawan

NIM : 55119110019

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 19 Juli 2021

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 19 Juli 2021



**Moch Salamun Hendrawan**

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Moch Salamun Hendrawan  
NIM : 55119110019  
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT XYZ,

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 01/07/2021, didapatkan nilai persentase sebesar 30%.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, 01 Juni 2021

Administrator Turnitin

  
Arie Pangudi, A.Md

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah S.W.T atas limpahan rahamat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement di PT XYZ”** Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mercu Buana. Penyusunan Tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada :

1. Prof. Dr. Ngadino Surip, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercubuana.
3. Dr. Indra Siswanti, S.E., M.M., selaku Ketua Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Tajuddin Pogo, Lc, MH, selaku dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan saran, waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya tesis ini.
5. Dr. Kasmir, S.E., M.M, selaku Ketua Sidang yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis untuk perbaikan tesis ini.
6. Dr. Singmin Johanes Lo, M.M, selaku Dosen Penguji pada saat sidang akhir Tesis yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis agar Tesis ini menjadi lebih baik.
7. Dr. Kasmir, S.E., M.M dan Dr. Singmin Johanes Lo, M.M, selaku Dosen Penelaah pada saat seminar proposal dan seminar hasil yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis.
8. Seluruh Dosen Pengajar Program Magister Manajemen SDM yang telah memberikan pengetahuan yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan.



9. Seluruh Staff TU dan Keuangan, Fakultas Pascasarjana Program Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana.
10. Seluruh jajaran PT XYZ– (Pak Amrizal Chaniago, Manager HRD dan Pak Firman, Supervisor HRD) yang telah mendukung dan membantu dalam menyelesaikan Tesis ini.
11. (Alm) Ibunda tercinta yang telah memberikan inspirasi semangat dalam menyelesaikan tesis saya ini.
12. Istri saya (Sunarti) dan anak-anak saya (Malik, Kanaya, Mila) yang telah memberikan saya semangat dan berdoa yang tiada henti-hentinya pada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.
13. Sahabat-sahabat saya (Om Yunus, bro Yayan, bro Mukti, bro Dedi, Kak Fristi dan bro Andri Gunawan) yang telah membantu memberikan semangat, ide dan inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.
14. Seluruh rekan seperjuangan terutama kelas Magister Manajemen SDM, yang telah membantu baik berupa ide, saran, maupun pendapat yang sangat berguna untuk penelitian ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 19 Juli 2021



Moch Salamun Hendrawan

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<i>ABSTRACT</i> .....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	14
1.3. Tujuan Penelitian .....	14
1.4. Kontribusi Penelitian.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	16
2.1. Kajian Pustaka .....	16
2.1.1. Budaya Organisasi .....	16
2.1.1.1. Karakteristik Budaya Organisasi .....	19
2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	21
2.1.1.3. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi .....	23
2.1.2. Gaya Kepemimpinan.....	25
2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	25
2.1.2.2. Teori Gaya Kepemimpinan.....	28
2.1.2.3. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional.....	29
2.1.3. Pengembangan Karir.....	31
2.1.3.1. Pengertian Pengembangan Karir.....	31

2.1.3.2. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir.....	33
2.1.3.3. Manfaat Pengembangan Karir .....	36
2.1.4. Employee Engagement (Keterikatan Karyawan) .....	36
2.1.4.1. Pengertian Employee Engagement .....	36
2.1.4.2. Pendekatan Employee Engagement.....	38
2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Employee Engagement .....	39
2.2. Penelitian Terdahulu .....	42
2.3. Pengembangan Hipotesis .....	63
2.3.1. Kerangka Pemikiran .....	63
2.3.2. Hipotesis.....	66
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>67</b>
3.1. Desain Penelitian .....	67
3.2. Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	68
3.3. Populasi dan Sampel.....	75
3.3.1. Populasi Penelitian.....	72
3.3.2. Sampel Penelitian .....	76
3.3.3. Metode Pengambilan Sampel.....	77
3.4. Metode Pengumpulan Sampel .....	78
3.4.1. Data Primer.....	78
3.4.2. Data Skunder .....	81
3.5. Metode Analisis Data.....	81
3.5.1. Uji Instrumen Pengumpulan Data .....	82
3.5.2. Uji Asumsi Klasik.....	84
3.5.3. Analisa Deskriptif.....	85
3.5.4. Analisa Regresi Linear Berganda .....	85
3.5.5. Matriks Korelasi Antar Dimensi.....	90
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>95</b>
4.1. Gambaran Umum PT XYZ.....	95
4.1.1. Sejarah Perusahaan PT XYZ.....	95
4.1.1.1. Visi Perusahaan.....	96
4.1.1.2. Misi Perusahaan .....	96
4.1.1.3. Nilai Perusahaan .....	96

4.1.2. Sumber Daya PT XYZ.....	103
4.1.3. Tantangan Bisnis PT XYZ.....	104
4.1.4. Proses Kegiatan Bisnis PT XYZ.....	106
4.2. Statistik Deskriptif .....	107
4.2.1. Deskripsi Responden .....	107
4.2.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	108
4.2.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	109
4.2.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	110
4.2.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan....	111
4.2.2. Deskripsi Variabel .....	111
4.3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	114
4.3.1. Hasil Uji Instrumen .....	114
4.3.1.1. Uji Validitas .....	114
4.3.1.1.1. Instrumen Budaya Organisasi ( $X_1$ ).....	114
4.3.1.1.2. Instrumen Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) .....	115
4.3.1.1.3. Instrumen Pengembangan Karir ( $X_3$ ).....	116
4.3.1.1.4. Instrumen Employee Engagement (Y).....	117
4.3.1.2. Uji Reliabilitas .....	118
4.3.1.2.1. Instrumen Budaya Organisasi ( $X_1$ ) .....	118
4.3.1.2.2. Instrumen Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) .....	119
4.3.1.2.3. Instrumen Pengembangan Karir ( $X_3$ ).....	119
4.3.1.2.4. Instrumen Employee Engagement (Y).....	120
4.3.2. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	121
4.3.2.1. Uji Normalitas.....	121
4.3.2.2. Uji Multikolinieritas.....	122
4.3.2.3. Uji Heterokedastisitas .....	123
4.3.3. Hasil Uji Hipotesis.....	124
4.3.3.1. Uji F (Uji Signifikansi Simultan).....	126
4.3.3.2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	126
4.3.3.3. Uji t (Uji Signifikansi Parsial) .....	127
4.3.3.4. Analisis Matriks Korelasi Antar Dimensi.....	128
4.4. Pembahasan.....	132

4.4.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement .....	132
4.4.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement .....	133
4.4.3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement.....	134
4.4.4. Implikasi Manajerial Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Employee Engagement .....	135
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	137
5.1. Simpulan .....	137
5.2. Saran .....	138
DAFTAR PUSTAKA .....	141
LAMPIRAN.....	146
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	171



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Tabel Prasurvei Employee Engagement .....	2
Tabel 1.2.	Turn Over Karyawan PT XYZ.....	3
Tabel 1.3.	Data Responden Pra-Survey .....	4
Tabel 1.4.	Hasil Pra Survey Budaya Organisasi .....	6
Tabel 1.5.	Hasil Pra Survey Gaya Kepemimpinan di PT XYZ .....	7
Tabel 1.6.	Hasil Pra Survey Gaya Kepemimpinan (Situasional).....	10
Tabel 1.7.	Hasil Pra Survey Pengembangan Karir.....	10
Tabel 1.8.	Hasil Pra Survey Employee Engagement .....	11
Tabel 2.1.	Corporate Value PT XYZ .....	19
Tabel 2.2.	Penelitian Terdahulu .....	42
Tabel 3.1.	Operasionalisasi Variabel .....	69
Tabel 3.2.	Skala Likert Untuk Setiap Variabel .....	74
Tabel 3.3.	Data Pengambilan Sampel .....	78
Tabel 3.4.	Pengelompokan Penilaian Variabel Berdasarkan Skala Likert.....	79
Tabel 3.5.	Skala Interval .....	80
Tabel 3.6.	Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Penelitian .....	91
Tabel 3.7.	Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai R.....	93
Tabel 4.1.	Core Value .....	102
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden .....	107
Tabel 4.3.	Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel .....	112
Tabel 4.4.	Hasil Uji Instrumen Budaya Organisasi ( $X_1$ ) .....	114
Tabel 4.5.	Hasil Uji Instrumen Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) .....	115
Tabel 4.6.	Hasil Uji Instrumen Pengembangan Karir ( $X_3$ ) .....	116
Tabel 4.7.	Hasil Uji Instrumen Employee Engagement (Y) .....	117
Tabel 4.8.	Hasil Uji Instrumen Budaya Organisasi ( $X_1$ ) .....	118
Tabel 4.9.	Hasil Uji Instrumen Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ).....	119
Tabel 4.10.	Hasil Uji Instrumen Pengembangan Karir ( $X_3$ ) .....	119
Tabel 4.11.	Hasil Uji Instrumen Employee Engagement (Y) .....	120

Tabel 4.12. Hasil Uji Normalitas .....	121
Tabel 4.13. Hasil Uji Multikolinieritas .....	122
Tabel 4.14. Hasil Uji Heterokeditas .....	123
Tabel 4.15. Analisis Regresi Linear Berganda .....	124
Tabel 4.16. Hasil Uji F .....	126
Tabel 4.17. Hasil Analisis Determinasi ( $R^2$ ) .....	127
Tabel 4.18. Hasil Uji t .....	127
Tabel 4.19. Matriks Korelasi Antar Dimensi .....	129



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran .....	64
Gambar 4.1. Core Value PT XYZ .....	97
Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT XYZ .....	108
Gambar 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	104
Gambar 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	105
Gambar 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	110
Gambar 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	111





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Tugas Dosen Pembimbing Penelitian.....	143
Lampiran 2	Surat Izin Permohonan Penelitian/Pengumpulan Data .....	144
Lampiran 3	Company Profile .....	145
Lampiran 4	Struktur Organisasi .....	147
Lampiran 5	Data Man Power Tahun 2017 .....	148
Lampiran 6	Data Man Power Tahun 2018 .....	149
Lampiran 7	Data Man Power Tahun 2019 .....	150
Lampiran 8	Rincian Jawaban Responden Pra Survei Penelitian .....	151
Lampiran 9	Gaya Kepemimpinan – Pra Survei.....	152
Lampiran 10	Daftar Responden Penelitian .....	153
Lampiran 11	Rincian Jawaban Responden Penelitian .....	156
Lampiran 12	Data SPSS .....	158

