



**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN  
*PUBLIC SERVICE MOTIVATION* TERHADAP *EMPLOYEE*  
*ENGAGEMENT* DENGAN *CAREER SHOCK* SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI  
(Studi pada Pegawai Komisi Pemberantasan Korupsi)**



**Tomi Murtomo  
55124120034**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2026**



**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN  
*PUBLIC SERVICE MOTIVATION* TERHADAP *EMPLOYEE*  
*ENGAGEMENT* DENGAN *CAREER SHOCK* SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI  
(Studi pada Pegawai Komisi Pemberantasan Korupsi)**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen

**Tomi Murtomo  
55124120034**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2026**

## **ABSTRACT**

*This study employs a causal associative quantitative research aimed at identifying and analyzing the impact of transformational leadership, public service motivation, and career shock on employee engagement, as well as exploring the moderating role of career shock in the relationship between transformational leadership and employee engagement, and the relationship between public service motivation and employee engagement. The research sample consists of 301 respondents out of 1.157 KPK employees who experienced a change in employment status to ASN (State Civil Apparatus) following the 2019 revision of the KPK Law. The sampling technique uses proportional purposive sampling, data were collected through a questionnaire-based survey, and data analysis employs Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS). The research findings indicate that transformational leadership has a positive but not significant effect on employee engagement (H1), career shock has a significant positive impact on employee engagement (H2), public service motivation significantly positively influences employee engagement (H3), career shock significantly positively moderates the relationship between transformational leadership and employee engagement (H4), while career shock does not show a positive and significant moderating effect on the relationship between public service motivation and employee engagement (H5). The findings of this study reveal that career shock as a disruptive event contributes most strongly to employee engagement and strengthens the relationship between transformational leadership and employee engagement but does not moderate the relationship between public service motivation and employee engagement.*

*Key words: transformational leadership, public service motivation/PSM, career shock, employee engagement, employee status change.*

## ABSTRAK

*Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif kausal dengan tujuan mengidentifikasi dan menganalisis dampak transformational leadership, public service motivation, dan career shock terhadap employee engagement, serta mengeksplorasi peran moderasi career shock dalam relasi antara transformational leadership dan public service motivation terhadap employee engagement. Jumlah sampel 301 dari 1.157 Pegawai KPK yang mengalami perubahan status kepegawaian menjadi ASN setelah revisi Undang-undang KPK tahun 2019. Teknik pemilihan sampel menggunakan purposive sampling proporsional, data dikumpulkan secara survei berbasis kuesioner, dan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM - PLS). Temuan penelitian mengindikasikan transformational leadership berpengaruh positif tidak signifikan terhadap employee engagement (H1), career shock berdampak positif signifikan terhadap employee engagement (H2), public service motivation mempengaruhi employee engagement secara positif signifikan (H3), career shock secara positif signifikan memoderasi hubungan transformational leadership dan employee engagement (H4), sementara career shock tidak menunjukkan efek moderasi yang positif dan signifikan dalam hubungan public service motivation dan employee engagement (H5). Temuan dalam studi ini mengungkapkan career shock sebagai peristiwa disruptif berkontribusi paling kuat terhadap employee engagement dan memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional dengan employee engagement, namun tidak memoderasi hubungan public service motivation dan employee engagement.*

*Kata kunci: transformational leadership, career shock, employee engagement, public service motivation/PSM, peralihan status pegawai.*

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Public Service Motivation* Terhadap *Employee Engagement* dengan *Career Shock* Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pegawai Komisi Pemberantasan Korupsi)

Bentuk Proposal : Penelitian Kuantitatif Asosiatif

Nama : Tomi Murtomo

NIM : 55124120034

Program : Magister Manajemen

Tanggal :

Mengesahkan

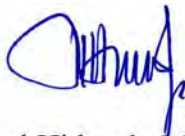
Pembimbing



Dr. Agus Arijanto, S.E., M.M.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



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



Dr. Lenny C. Nawangasari, M.M.

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Public Service Motivation* Terhadap *Employee Engagement* dengan *Career Shock* Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pegawai Komisi Pemberantasan Korupsi)

Bentuk Tesis : Kuantitatif asosiatif kausal

Nama : Tomi Murtomo

NIM : 55124120034

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 19 Februari 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis 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 Februari 2026



Tomi Murtomo

|                                                                                   |                                                      |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>BIRO PERPUSTAKAAN<br/>UNIVERSITAS MERCU BUANA</b> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

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

## SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

**Nama** : TOMI MURTOMO  
**NIM** : 55124120034  
**Fakultas / Program Studi** : PASCA / Magister Manajemen  
**Jenis** : Tesis  
**Judul Tugas Akhir** : PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN PUBLIC SERVICE MOTIVATION TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN CAREER SHOCK SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi pada Pegawai Komisi Pemberantasan Korupsi)  
**Hasil Pengecekan Turnitin** : 28%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **28%** 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.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, 03 March 2026  
Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

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

2026/Februari/24/0000000833/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Public Service Motivation* Terhadap *Employee Engagement* dengan *Career Shock* Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pegawai Komisi Pemberantasan Korupsi)”. Tesis ini merupakan syarat untuk melakukan penelitian dalam rangka memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Agus Arijanto, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga 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. Andi Adriansyah, M. Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana
3. Dr. Lenny C. Nawangasari, M.M., selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Cahya Hardianto Harefa, S.E., M.H., selaku Sekretaris Jenderal KPK.
5. Pegawai KPK yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
6. Teristimewa, kepada keluarga dan orang tua tercinta yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa Tesis 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. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta,      Februari 2026

Tomi Murtomo



## DAFTAR ISI

|                                                               |             |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ABSTRACT .....</b>                                         | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                          | <b>ii</b>   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>                                | <b>iii</b>  |
| <b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>                                | <b>iv</b>   |
| <b>PERNYATAAN SIMILARITY CHECK .....</b>                      | <b>v</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                    | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                        | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                     | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                                    | <b>xiii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                                  | <b>xiv</b>  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                                 | <b>1</b>    |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian.....                           | 1           |
| 1.2. Rumusan Masalah.....                                     | 8           |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                                  | 9           |
| 1.4. Kontribusi Penelitian .....                              | 9           |
| 1.4.1. Manfaat Teoritis .....                                 | 9           |
| 1.4.2. Manfaat Praktis .....                                  | 10          |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....</b> | <b>11</b>   |
| 2.1. Kajian Teori .....                                       | 11          |
| 2.1.1. <i>Sustainable Development Goals</i> .....             | 11          |
| 2.1.2. <i>Social Exchange Theory (SET)</i> .....              | 12          |
| 2.1.3. <i>Job Demands-Resources (JDR) Theory</i> .....        | 15          |
| 2.1.4. <i>Transformational Leadership</i> .....               | 17          |
| 2.1.5. <i>Public Service Motivation</i> .....                 | 20          |
| 2.1.6. <i>Employee Engagement</i> .....                       | 25          |
| 2.1.7. <i>Career Shock</i> .....                              | 27          |

|                                                                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2. Penelitian Terdahulu .....                                                                                                   | 29        |
| 2.3. Pengembangan Hipotesis.....                                                                                                  | 35        |
| 2.3.1. Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....                                      | 36        |
| 2.3.2. Pengaruh <i>Career Shock</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....                                                     | 37        |
| 2.3.3. Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....                                        | 38        |
| 2.3.4. Peran <i>Career Shock</i> Memoderasi Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> ..... | 39        |
| 2.3.5. Peran <i>Career Shock</i> Memoderasi Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....   | 41        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                                                                                            | <b>42</b> |
| 3.1. Desain Penelitian .....                                                                                                      | 42        |
| 3.2. Definisi Operasional Variabel.....                                                                                           | 43        |
| 3.2.1. Definisi Naratif.....                                                                                                      | 43        |
| 3.2.2. Operasionalisasi Variabel .....                                                                                            | 45        |
| 3.3. Populasi dan Sampel Penelitian.....                                                                                          | 47        |
| 3.3.1. Populasi .....                                                                                                             | 47        |
| 3.3.2. Sampel.....                                                                                                                | 48        |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data .....                                                                                                | 50        |
| 3.5. Metode Analisis Data.....                                                                                                    | 50        |
| 3.5.1. Analisis Deskriptif.....                                                                                                   | 51        |
| 3.5.2. <i>Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS)</i> .....                                                | 52        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>                                                                                           | <b>56</b> |
| 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....                                                                                          | 56        |
| 4.2. Statistik Deskriptif.....                                                                                                    | 58        |
| 4.3. Hasil Analisis Data .....                                                                                                    | 62        |
| 4.3.1. Hasil Uji Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....                                                                    | 62        |

|                                                                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3.2. Hasil Uji Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....                                                                    | 72         |
| 4.4. Uji Hipotesis .....                                                                                                          | 76         |
| 4.5. Pembahasan .....                                                                                                             | 82         |
| 4.5.1. Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....                                      | 82         |
| 4.5.2. Pengaruh <i>Career Shock</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....                                                     | 86         |
| 4.5.3. Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....                                        | 88         |
| 4.5.4. Peran <i>Career Shock</i> Memoderasi Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> ..... | 92         |
| 4.5.5. Peran <i>Career Shock</i> Memoderasi Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....   | 93         |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b> .....                                                                                             | <b>95</b>  |
| 5.1. Simpulan .....                                                                                                               | 95         |
| 5.2. Saran .....                                                                                                                  | 98         |
| 5.2.1. Saran untuk Peneliti Selanjutnya .....                                                                                     | 98         |
| 5.2.2. Saran untuk KPK .....                                                                                                      | 100        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....                                                                                                       | <b>102</b> |
| <b>LAMPIRAN</b> .....                                                                                                             | <b>109</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1. Perbandingan Jumlah Pegawai KPK yang Resign .....                       | 2  |
| Tabel 1.2. Hasil Pra-Survei Terhadap Indikator Employee Engagement.....            | 3  |
| Tabel 1.3. Hasil Pra-Survei Terhadap Indikator Kepemimpinan .....                  | 4  |
| Tabel 1.4. Hasil Pra-Survei Terhadap Indikator Motivasi.....                       | 5  |
| Tabel 1.5. Hasil Pra-Survei Terhadap Indikator <i>Career Shock</i> .....           | 5  |
| Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....                                              | 29 |
| Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel .....                                         | 45 |
| Tabel 3.2. Skala Likert Alternatif Jawaban .....                                   | 50 |
| Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                          | 59 |
| Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                 | 59 |
| Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....                     | 60 |
| Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....           | 60 |
| Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja .....                    | 61 |
| Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Posisi.....                 | 61 |
| Tabel 4.7. <i>Loading Factor</i> Variabel <i>Transformational Leadership</i> ..... | 63 |
| Tabel 4.8. <i>Loading Factor</i> Variabel <i>Public Service Motivation</i> .....   | 64 |
| Tabel 4.9. <i>Loading Factor</i> Variabel <i>Employee Engagement</i> .....         | 65 |
| Tabel 4.10. <i>Loading Factor</i> Variabel <i>Career Shock</i> .....               | 65 |
| Tabel 4.11. Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....                     | 67 |
| Tabel 4.12. Hasil <i>Cross Loadings</i> .....                                      | 67 |
| Tabel 4.13. Nilai <i>Fornell-Lacker Criterion</i> .....                            | 69 |
| Tabel 4.14. Hasil <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT) .....                  | 70 |
| Tabel 4.15. Hasil <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> .....   | 71 |
| Tabel 4.16. Uji <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF).....                        | 72 |
| Tabel 4.17. Nilai Uji <i>F-Square</i> ( $f^2$ ).....                               | 73 |
| Tabel 4.18. Evaluasi <i>Coefficient of Determinant</i> ( $R^2$ ).....              | 75 |
| Tabel 4.19. Hasil Uji <i>Standardized Root Mean Residual</i> (SRMR).....           | 76 |
| Tabel 4.20. Hasil Uji Hipotesis .....                                              | 77 |

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 4.21. Indikator <i>Transformational Leadership</i> dengan Nilai <i>Loading Factor</i> Tertinggi dan Terendah..... | 85 |
| Tabel 4.22. Indikator <i>Career Shock</i> dengan Nilai <i>Loading Factor</i> Tertinggi dan Terendah .....               | 87 |



## DAFTAR GAMBAR

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....                | 36 |
| Gambar 4.1. Hasil Uji Convergent Outer Loading ..... | 63 |
| Gambar 4.2. <i>Bootstrapping</i> .....               | 77 |



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian

Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

Lampiran 3. Tabulasi Hasil Survei

Lampiran 4. Hasil Uji SEM-PLS

