



**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI MELALUI
EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PEGAWAI GENERASI Y
DI BANK MANDIRI PERSERO TBK**

TESIS

Yogie Sigit Poerwandono

55122110068

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2026**



**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI MELALUI
EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PEGAWAI GENERASI Y
DI BANK MANDIRI PERSERO TBK**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

Yogie Sigit Poerwandono

55122110068

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2026**

LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh *Work Life Balance*, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai melalui *Employee Engagement* pada Pegawai Generasi Y di Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Bentuk Tesis : Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Yogie Sigit Poerwandono

NIM : 55122110068

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 2 Januari 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, 2 Januari 2026



(Yogie Sigit Poerwandono)

	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 : YOGIE SIGIT POERWANDONO
NIM : 55122110068
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : PENGARUH WORK LIFE BALANCE, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PEGAWAI GENERASI Y DI BANK MANDIRI PERSERO TBK
Hasil Pengecekan Turnitin : 25%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **25%** 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, 12 March 2026
Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

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

2026/Maret/12/0000000920/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Work Life Balance*, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai melalui *Employee Engagement* pada Pegawai Generasi Y di Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Bentuk Tesis : Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Yogie Sigit Poerwandono

NIM : 55122110068

Program : Magister Manajemen

Mengesahkan
Pembimbing



(Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, B. Sc, MM, MBA, CRGP., CRMP.,
CCWA., CP.NLP., CH., CHt)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Dr. Nurul Hidayah, S.E., M.Si)

Ketua Program Studi Magister
Manajemen



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST, MM)

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis penjatkan kepada Allah Subhanahu wa ta'ala atas rahmat dan karuniaNya thesis ini dapat diselesaikan dengan judul “Pengaruh *work-life balance*, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai melalui *employee engagement* di kalangan pegawai Generasi Y di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.”. Penulisan thesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan dalam mendapatkan gelar Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusiame pada Universitas Mercu Buana.

Penulis menyadari bahwa thesis ini masih banyak kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Oleh karena itu, masukan, kritik, dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk memperkuat dan melengkapi thesis ini.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada Bapak Prof. Dr.Veithzal Rivai Zainal, B. Sc, MM, MBA, CRGP., CRMP., CCWA.,CP.NLP.,CH.,CHt. selaku Promotor dan pembimbing kami, serta kepada pihak yang telah memberikan bantuan maupun dukungannya baik moral maupun material dalam proses penyusunan thesis ini kepada:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M,Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana yang telah mendukung dan mensupport dalam penyusunan thesis ini.
2. Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST,MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan thesis ini sehingga dapat menjadikan thesis ini menjadi ilmu yang bermanfaat bagi dunia Pendidikan.
3. Dr. Nurul Hidayah, S.E.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Agus Arijanto, MM selaku dosen penelaah yang telah memberikan masukan dan bimbingan dalam mempertajam thesis ini.

5. Dr. M. Ali Iqbal, Msc selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan untuk memperdalam thesis ini dengan tujuan pencapaian kontribusi yang lebih baik dalam bidang vissetvitvian dan praktisi.
6. Para Dosen pada program Pasca Sarjana Management yang telah memberikan ilmu dan masukan berharga selama penulis menempuh vissetvitvian.
7. Keluarga tercinta, orang tua dan mertua. Istri Desi Kartikasari, ST,MT dan kedua anak saya Gieska Nareswari dan Oka Maheswara, terimakasih atas segala kesabaran, cinta dan dukungan yang telah diberikan selama penyusunan sampai dengan hasil dalam thesis ini. Orang tua Ibu Pradewi Andriani dan Ibu Whidawati yang selalu mendukung dalam proses studi sampai selesainya studi.
8. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyelesaian thesis ini.

Akhirnya, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang membantu dan semoga hasil penelitian dalam thesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 10 Februari 2026

Yogie Sigit Poerwandono

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama Mahasiswa : Yogie Sigit Poerwandono
NIM : 55122110068
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh *Worklife Balance*, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai melalui *Employee Engagement* pada Pegawai Generasi Y di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

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 yang 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 pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Skripsi saya selama tetap men-cantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 13 Maret 2026

Yang menyatakan,



(Yogie Sigit Poerwandono)

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate how organizational culture, work-life balance, and transformational leadership affect worker productivity in Generation Y employees at Bank Mandiri Persero Tbk, using employee engagement as a mediating variable. A Likert scale questionnaire was used to collect primary data from 150 respondents out of a population of 250 employees at one Bank Mandiri branch. Data processing took place between October and November 2023, and structural equation modeling was used for analysis to test the relationship between constructs and hypothesis testing using pertinent software. The methodology employed is a conclusive quantitative study with a cross-sectional design. All research hypotheses are supported by the study's findings, which show that corporate culture, work-life balance, and transformational leadership all significantly affect employee engagement, which in turn significantly affects employee productivity. The management of Bank Mandiri should build an inclusive organizational culture and encourage knowledge sharing to boost employee engagement, which will ultimately increase organizational productivity. They should also strengthen policies that support work-life balance, such as flexible working hours and mental health programs, and develop transformational leadership capacity through coaching and training. To improve the generalizability of the results, it is advised that moderator variables such age, position, income level, or marital status be included in future studies. Additionally, the sample should be expanded across branches..

Keywords: *Turnover, Work-Life Balance, Transformational Leadership, Employee Engagement, Employee Productivity*

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada pencapaian pengaruh work life balance, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai dengan employee engagement sebagai variabel mediasi pada pegawai Generasi Y di Bank Mandiri Persero Tbk. Metodologi yang digunakan adalah penelitian kuantitatif konklusif dengan desain cross sectional, pengumpulan data primer melalui kuesioner skala Likert kepada 150 responden dari populasi 250 pegawai pada satu cabang Bank Mandiri, pengolahan data dilakukan pada periode Oktober hingga November 2023, dan analisis menggunakan Structural Equation Modeling untuk menguji hubungan antar konstruk serta uji hipotesis dengan perangkat lunak yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, serta employee engagement berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai sehingga semua hipotesis penelitian diterima. Berdasarkan temuan tersebut disarankan agar manajemen Bank Mandiri memperkuat kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan seperti fleksibilitas waktu kerja dan program kesehatan mental, mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional melalui pelatihan dan coaching, serta membangun budaya organisasi yang inklusif dan mendukung berbagi pengetahuan untuk meningkatkan keterlibatan pegawai sehingga pada akhirnya produktivitas organisasi meningkat; untuk penelitian selanjutnya direkomendasikan penambahan variabel moderator seperti usia jabatan tingkat penghasilan atau status perkawinan serta perluasan sampel lintas cabang untuk meningkatkan generalisasi temuan.

Kata Kunci: *Turn Over, Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, Produktivitas Pegawai*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	0
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB.....	vii
ABSTRACT	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	12
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	13
1.4 Tujuan Penelitian	14
1.5 Kebaruan Penelitian (Novelty)	14
1.6 Kontribusi Penelitian	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN RERANGKA PEMIKIRAN	18
2.1 Kajian Teori	18
2.1.1 Teori Kebutuhan Maslow	18
2.1.2 Teori <i>Job Demands-Resources</i> (JD-R)	21
2.1.3 <i>Work Life Balance</i>	23
2.1.4 Budaya Organisasi	28
2.1.5 Kepemimpinan Transformasional.	31

2.1.6 <i>Employee Engagement</i>	38
2.1.7 Produktivitas Pegawai	44
2.2 Penelitian Terdahulu	48
2.3 Pengembangan Hipotesis	52
2.3.1 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	52
2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap <i>Employee Engagement</i>	53
2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i>	54
2.3.4 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Produktivitas Pegawai ...	55
2.4 Rerangka Pemikiran.....	56
BAB III METODE PENELITIAN	58
3.1 Desain Penelitian	58
3.2 Penyusunan Instrumen.....	59
3.2.1 <i>Work Life Balance</i> (X1).....	60
3.2.2 Kepemimpinan Transformatif (X2).....	61
3.2.3 Budaya Organisasi (X3)	62
3.2.4 Produktivitas Pegawai (Y).....	63
3.3 Populasi dan Sampel.....	64
3.3.1 Populasi.....	64
3.3.2 Sampel	65
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	68
3.5 Metode Analisis Data.....	70
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	77
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	77
4.2 Analisis Data.....	78
4.2.1 Karakteristik Responden.....	78
4.2.2 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	81
4.3 Pembahasan	91
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	101
5.1 Simpulan	101
5.2 Saran	102

DAFTAR PUSTAKA.....	106
LAMPIRAN.....	114



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	48
Tabel 3. 1 Operasional Variabel Work Life Balance	60
Tabel 3. 2 Operasional Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	61
Tabel 3. 3 Operasional Variabel Budaya Organisasi	62
Tabel 3. 4 Operasional Variabel Employee Engagement	63
Tabel 3. 5 Operasional Variabel Produktivitas Pegawai.....	63
Tabel 3.6 Tabulasi Skala Likert	69
Tabel 3.7 Rule of Thumb SEM-PLS.....	75
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	80
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	80
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan	81
Tabel 4. 5 Hasil Validitas Outer Loading Setelah Reestimate.....	82
Tabel 4.6 Hasil Tabulasi AVE	83
Tabel 4.7 Nilai HTMT	85
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	86
Tabel 4.9 Goodness of Fit (GoF) Indeks.....	86
Tabel 4.10 Effect Size (F Square)	87
Tabel 4.11 Predictive Relevance (Q^2).....	88
Tabel 4.12 R-Squared (R^2).....	88
Tabel 4.13 Uji Hipotesis PLS-SEM.....	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Demografi Pegawai Bank Mandiri.....	3
Gambar 1.2 Kinerja Bank Mandiri 2023.....	3
Gambar 1.3 Strategic Learning Process Bank Mandiri.....	5
Gambar 1.4 Tren Turnover Pegawai Bank Mandiri.....	6
Gambar 1.5 Detail Angka Tren Turnover Pegawai	8
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	57
Gambar 3.1 Klasifikasi Desain Penelitian	58
Gambar 4.1 Hasil Uji Outer Model.....	84



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Contoh Kuisisioner.....	114
Lampiran 2. Hasil Tabulasi Kurva	123
Lampiran 3. Output Hasil PLS.....	190
Lampiran 4. Daftar Riwayat Hidup.....	192

