



**PENGARUH *GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*,
DAN *CAREER DEVELOPMENT* TERHADAP *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* DI MEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL
COMMITMENT* DI BANK INDONESIA**

TESIS

RATNA ROSALIA RAHAYU

NIM 55125110188

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



**PENGARUH *GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*,
DAN *CAREER DEVELOPMENT* TERHADAP *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* DI MEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL
COMMITMENT* DI BANK INDONESIA**

TESIS

RATNA ROSALIA RAHAYU

NIM 55125110188

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen**

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

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Green Transformational Leadership and Career Development on Employee Engagement, with Organizational Commitment serving as a mediating variable at Bank Indonesia. Amidst the transition toward a green economy, the role of inspiring leadership and the certainty of career growth have become crucial in fostering Employee Engagement. This research employs a quantitative approach utilizing Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data were collected through questionnaires distributed to Bank Indonesia employees. The findings are expected to demonstrate that Green Transformational Leadership and Career Development have a positive and significant impact on Employee Engagement, both directly and indirectly through the mediation of Organizational Commitment. These findings underscore the importance of internalizing sustainability values and providing transparent career paths to strengthen employees' loyalty and emotional attachment to the organization.

Keywords: *Career Development, Employee Engagement, Green Transformational Leadership, Organizational Commitment.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Green Transformational Leadership* dan *Career Development* terhadap *Employee Engagement* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi di Bank Indonesia. Di tengah transisi menuju ekonomi hijau, peran pemimpin yang inspiratif dan kepastian pertumbuhan karier menjadi krusial dalam membangun keterikatan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Bank Indonesia. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa *Green Transformational Leadership* dan *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *Organizational Commitment*. Temuan ini menekankan pentingnya internalisasi nilai-nilai keberlanjutan dan penyediaan jalur karier yang transparan untuk memperkuat loyalitas serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Kata Kunci: *Career Development, Employee Engagement, Green Transformational Leadership, Organizational Commitment.*

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Green Transformational Leadership* dan *Career Development* Terhadap *Employee Engagement* di Mediasi oleh *Organizational Commitment* di Bank Indonesia

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Perusahaan : Bank Indonesia

Nama : Ratna Rosalia Rahayu

NIM : 55125110188

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 22 Agustus 2026

Mengesahkan

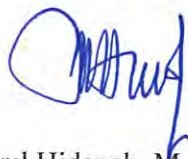
Pembimbing,



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 Christinna Nawangsari, ST., MM.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa seluruh pernyataan dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

Judul : Pengaruh *Green Transformational Leadership* dan *Career Development* Terhadap *Employee Engagement* di Mediasi oleh *Organizational Commitment* di Bank Indonesia

Bentuk Tesis : Penelitian/ Kajian Masalah Perusahaan

Perusahaan : Bank Indonesia

Nama : Ratna Rosalia Rahayu

NIM : 55125110188

Program : Magister Manajemen

Tanggal : Agustus 2026

Tesis ini merupakan hasil penelitian dan karya saya sendiri yang disusun di bawah bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan berdasarkan 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. Seluruh informasi, data, serta hasil pengolahan data yang disajikan dalam tesis ini telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Agustus 2026




Ratna Rosalia Rahayu

	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 : RATNA ROSALIA RAHAYU
NIM : 55125110188
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : PENGARUH GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, DAN CAREER DEVELOPMENT TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DI MEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL COMMITMENT DI BANK INDONESIA
Hasil Pengecekan Turnitin : 20%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **20%** 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, 09 September 2026

Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

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

2026/September/09/0000001335/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB

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

Nama : Ratna Rosalia Rahayu
NIM : 55125110188
Fakultas/Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tugas Akhir : Pengaruh *Green Transformational Leadership* dan *Career Development* Terhadap *Employee Engagement* di Mediasi oleh *Organizational Commitment* di Bank Indonesia

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 Tugas Akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 22 Agustus 2026

Yang menyatakan,



(Ratna Rosalia Rahayu)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Pengaruh *Green Transformational Leadership* dan *Career Development* Terhadap *Employee Engagement* di Mediasi oleh *Organizational Commitment* di *Bank Indonesia*”. Tesis ini merupakan syarat untuk 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 Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan dan 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 kepada semua pihak yang telah membantu, terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. 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 Christina Nawangsari, M.M., selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana;
4. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, yang dengan dedikasi dan keikhlasannya mencurahkan segenap ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis.

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. 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, Agustus 2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ABSTRAK	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (SIMILARITY) KARYA ILMIAH	vi
LEMBAR PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	14
1.3. Tujuan Penelitian.....	15
1.4. Kontribusi Penelitian.....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	18
2.1. Kajian Teori.....	18
2.1.1. Sustainable Development Goals (SDGs)	18
2.1.2. <i>Social Exchange Theory</i> (SET).....	21
2.1.3. <i>Green Transformational Leadership</i>	24
2.1.4. <i>Career Development</i>	28
2.1.5. <i>Employee Engagement</i>	32
2.1.6. <i>Organizational Commitment</i>	35
2.2. Penelitian Terdahulu.....	38
2.3. Pengembangan Hipotesis	47
BAB III METODE PENELITIAN.....	54
3.1. Desain Penelitian.....	54

3.2.	Definisi dan Operasionalisasi Variabel	54
3.3.	Populasi dan Sampel	59
3.4.	Metode Pengumpulan Data	60
3.5.	Metode Analisis Data	61
3.5.1.	Analisis Statistik Deskriptif	62
3.5.2.	Analisis Inferensial.....	62
3.5.3.	Uji Hipotesis	64
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		65
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	65
4.1.1.	Sejarah/Profil Objek.....	65
4.1.2.	Lingkup Organisasi/Unit Penelitian	68
4.1.3.	Sumber Daya/Karakteristik Objek yang Relevan	70
4.1.4.	Tantangan Bisnis	71
4.1.5.	Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis.....	71
4.2.	Statistik Deskriptif	72
4.2.1.	Deskripsi Responden.....	73
4.2.2.	Deskripsi Variabel Penelitian	74
4.3.	Analisis SEM-PLS	92
4.3.1.	Uji Model Pengukuran (Outer Model).....	92
4.3.2.	Uji Model Struktural (Inner Model).....	95
4.3.3.	Uji Hipotesis (<i>Bootstrapping</i>)	97
4.4.	Pembahasan Penelitian.....	100
4.4.1.	Pengaruh <i>Green Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	100
4.4.2.	Pengaruh <i>Career Development</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	101
4.4.3.	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	102
4.4.4.	Pengaruh <i>Green Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	103
4.4.5.	Pengaruh <i>Career Development</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	104

4.4.6.	Peran Mediasi <i>Organizational Commitment</i> pada Hubungan <i>Career Development</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	105
4.4.7.	Peran Mediasi <i>Organizational Commitment</i> pada Hubungan <i>Green Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		107
5.1.	Kesimpulan	107
5.2.	Saran.....	108
5.2.1.	Saran Praktis bagi Manajemen Bank Indonesia.....	108
5.2.2.	Keterbatasan dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya	109
DAFTAR PUSTAKA		111
LAMPIRAN.....		122

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Evaluasi Indeks Keterikatan dan Kepuasan Pegawai.....	6
Tabel 1. 2 Hasil Pra Survei Variabel	8
Tabel 1. 3 Hasil Pra Survei Indikator	9
Tabel 1. 4 Ringkasan Kesenjangan Penelitian (Research Gap)	11
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Penelitian	57
Tabel 3. 2 Bobot Penilaian Skala Likert.....	61
Tabel 4. 1 Visi dan Misi Bank Indonesia	67
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	73
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	74
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Green Transformational Leadership (X1)	76
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel Career Development (X2).....	80
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel Organizational Commitment (Z)	84
Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Variabel Employee Engagement (Y).....	88
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)	94
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT)	94
Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas	95
Tabel 4. 12 Koefisien Determinasi (R-square).....	96
Tabel 4. 13 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tren Capaian Kinerja Pegawai Bank Indonesia.....	5
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	53
Gambar 4. 1 Model Pengukuran dengan Nilai Loading Factor	93
Gambar 4. 2 Hasil Bootstrapping Inner Model	97