



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL, PERSEPSI  
DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN GENERASI MILENIAL MELALUI *EMPLOYEE  
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
( STUDI KASUS ERA PANDEMI DI PT BANK DKI KLASTER  
BALAIKOTA JAKARTA PUSAT )**

**TESIS**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**BAKTI RIZKI PURNAMA**

**55119110126**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
2021**



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL, PERSEPSI  
DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN GENERASI MILENIAL MELALUI *EMPLOYEE  
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
( STUDI KASUS ERA PANDEMI DI PT BANK DKI KLASTER  
BALAIKOTA JAKARTA PUSAT )**

**TESIS**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program  
Pascasarjana**

**Program Studi Magister Manajemen**

UNIVERSITAS

MERCU BUANA

**BAKTI RIZKI PURNAMA**

**55119110126**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL,  
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL  
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* (STUDI KASUS ERA  
PANDEMI DI PT BANK DKI KLASTER BALAIKOTA  
JAKARTA PUSAT )

Bentuk Tesis : Penelitian/ Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Bakti Rizki Purnama

NIM : 55119110126

Program : Magister Manajemen

Tanggal :

Mengesahkan

Pembimbing



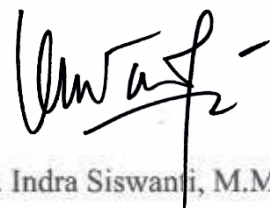
(Dr. Farida Elmi, M.M.)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi S-2 Manajemen



(Dr. Erna Sofriana Imaningsih, M.Si.)



(Dr. Indra Siswanti, M.M.)

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul Pengaruh Komitmen Organisasional, Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Era Pandemi Di PT Bank DKI Kluster Balaikota Jakarta Pusat)

Bentuk Tesis Penelitian/ Kajian

Nama Bakti Rizki Purnama

NIM 55119110126

Program Magister Manajemen

Tanggal 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.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, Juli 2021



( Bakti Rizki Purnama )

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

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

Nama : Bakti Rizki Purnama

NIM : 55119110126

Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

“ Pengaruh Komitmen Organisasional, Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Era Pandemi Di PT Bank DKI Klaster Balaikota Jakarta Pusat) ”,

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 07 /07/2021, didapatkan nilai persentase sebesar 27 %.

Jakarta, 07 Juli 2021  
Administrator Turnitin



**Arie Pangudi, A.Md**

## ABSTRAK

Pada era Pandemi *Covid-19* saat ini, peningkatan kinerja karyawan sangat penting bagi setiap perusahaan, terutama yang bergerak dibidang industri perbankan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional, persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui *employee engagement* sebagai variable *intervening*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian kausal. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank DKI Klaster Balaikota dengan jumlah sample sebanyak 146 responden yang didapatkan dari rumus slovin. Teknik pengambilan sample *non probability* dengan *purposive sampling*. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh terhadap persepsi dukungan organisasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan. *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. PT Bank DKI Klaster Balaikota dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mengevaluasi tingkat partisipasi karyawan dalam setiap aktivitas perusahaan dan memberikan nilai tambah atas partisipasi tersebut. Atasan dapat memberikan arahan/strategi yang jelas dan memberikan semangat/motivasi secara mental kepada karyawan, sehingga karyawan dapat merasakan kepedulian perusahaan terhadap dirinya dan melakukan program promosi untuk meningkatkan *employee engagement*. Hal ini akan memberikan energi tersendiri bagi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat memberikan dampak yang baik terhadap kinerja.

**Kata kunci :** Komitmen Organisasional, Persepsi Dukungan Organisasi, *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan

MERCU BUANA

## **ABSTRACT**

*During the Covid-19 Pandemic improving employee performance is very important for every company, especially those engaged in the banking industry. This research aimed to determine the effect on organizational commitment, perceived organizational support of the millennial employee performance through employee engagement as an intervening variable. This research used quantitative methods with a causal research design. The population of this research were all employees of PT Bank DKI City Hall cluster, with a total sample of 146 respondents obtained from the slovin formula. Non probability sampling technique with purposive sampling. Data analysis method used Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS). The results of the research show that organizational commitment affects perceived organizational support, employee engagement, and employee performance. Perceived organizational support affect employee engagement and employee performance. Employee engagement has an effect on employee performance. PT Bank DKI Cluster Balaikota can improve employee performance by increasing employee participation in every company activity and providing added value for this participation. Supervisor can provide clear directions or strategies and provide mental enthusiasm/motivation to employees, so that employees can feel concern for the company towards themselves and carry out promotional programs to increase employee engagement. This will provide its own energy for employees in carrying out their duties and responsibilities, so that they can have a good impact on their performance.*

**Keywords:** *Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Engagement Performance*

U N I V E R S I T A S  
M E R C U B U A N A

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal Tesis ini dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasional, Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Era Pandemi Di PT Bank DKI Klaster Balaikota Jakarta Pusat)”**. 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 kali ini penulis ingin berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada :

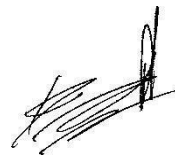
1. Prof. Dr. Ir. Ngadino Surip MS, selaku Rektor Universitas Mercu Buana
2. Prof. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana
3. Ibu Dr. Indra Siswanti, SE, MM, selaku Ketua Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Mercu Buana
4. Dr. Farida Elmi, MM, 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, SE, MM, selaku ketua penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
6. Dr. Chaerudin, MM, selaku dosen penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.
7. Seluruh karyawan PT Bank DKI Klaster Balaikota, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.



8. Teristimewa, kedua orang tua tercinta Bapak Purwanto dan Ibu Susmulyanti, yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini.
9. Ivon Cladiya Martha, yang telah memberikan doa, semangat dan dukungan yang tiada henti-hentinya kepada penulis untuk menyelesaikan Tesis 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. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Proposal Tesis ini. Akhir kata, semoga Proposal Tesis ini dapat bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, Desember 2020



Bakti Rizki Purnama

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
LEMBAR PERNYATAAN .....	ii
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i> .....	iii
ABSTRAK .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Perumusan Masalah Penelitian .....	14
1.3 Tujuan Penelitian .....	15
1.4 Kontribusi Penelitian .....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....	17
2.1 Kajian Teori .....	17
2.1.1 Komitmen Organisasional .....	17
2.1.1.1 Pengertian Komitmen Organisasional .....	17
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen .....	18
2.1.1.3 Manfaat Komitmen Organisasional .....	20

2.1.1.4	Proses Terjadinya Komitmen Organisasional .....	21
2.1.1.5	Cara Menumbuhkan Komitmen.....	22
2.1.1.6	Dimensi Komitmen Organisasional .....	24
2.1.2	Persepsi Dukungan Organisasi .....	25
2.1.2.1	Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi ..	25
2.1.2.2	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi .....	26
2.1.2.3	Peran Persepsi Dukungan Organisasi.....	28
2.1.2.4	Dimensi dan Indikator Persepsi Dukungan Organisasi.....	29
2.1.3.	<i>Employee Engagement</i> .....	31
2.1.3.1	Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....	31
2.1.3.2	Faktor – faktor <i>Employee Engagement</i> .....	32
2.1.3.3	Tujuan <i>Employee Engagement</i> .....	34
2.1.3.4	Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat <i>Employee Engagement</i> .....	35
2.1.3.5	Dimensi <i>Employee Engagement</i> .....	36
2.1.4	Kinerja Karyawan .....	37
2.1.4.1	Pengertian Kinerja Karyawan.....	37
2.1.4.2	Pengukuran Kinerja Karyawan.....	38
2.1.4.3	Langkah-langkah Pengukuran Kinerja.....	39
2.1.4.4	Indikator Kinerja Kunci/ <i>Key Performance</i>	

	<i>Indicator (KPI)</i> .....	41
	2.1.4.5 Persyaratan Indikator Kerja.....	41
	2.1.5 Generasi Milenial.....	42
	2.1.5.1 Pengertian Generasi Milenial .....	42
	2.2 Penelitian Terdahulu .....	44
	2.3 Pengembangan Hipotesis.....	64
	2.3.1. Hipotesis .....	64
BAB III	METODE PENELITIAN.....	69
	3.1 Desain Penelitian .....	69
	3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	70
	3.2.1 Definisi Naratif .....	70
	3.2.2 Operasional Variabel .....	71
	3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	76
	3.4 Metode Pengumpulan Data.....	77
	3.5 Metode Analisis Data .....	79
	3.5.1 Analisis Deskriptif .....	80
	3.5.2 Uji Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	81
	3.5.3 Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	83
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN .....	86
	4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	86
	4.1.1 Sejarah Umum Perusahaan .....	86
	4.1.2 Lingkup dan Bidang Usaha .....	90
	4.1.3 Sumber Daya .....	92

4.1.4	Tantangan Bisnis.....	93
4.1.5	Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis .....	94
4.2	Statistik Deskriptif.....	95
4.2.1	Statistik Deskriptif Responden .....	96
4.2.1.1	Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	96
4.2.1.2	Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Usia .....	96
4.2.1.3	Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	97
4.2.2	Statistik Deskriptif Variabel .....	97
4.2.2.1.	Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional .....	97
4.2.2.2.	Statistik Deskriptif Variabel Persepsi Dukungan Organisasi .....	99
4.2.2.3.	Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	100
4.2.2.4.	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	101
4.3.	Hasil Analisa Data Menggunakan Smart PLS .....	102
4.3.1	Evaluasi Model Pengukuran/ <i>Outer Model</i> .....	102
4.3.1.1	Uji Validitas Konvergen.....	102
4.3.1.2	Uji Validitas Diskriminan.....	112

4.3.1.3	Uji Reliabilitas .....	117
4.3.2	Evaluasi Model Struktural/ <i>Inner Model</i> .....	117
4.3.2.1	<i>Path Coefficient</i> .....	118
4.3.2.2	<i>R-Square</i> ( $R^2$ ).....	119
4.3.2.3	<i>Effect Size</i> ( $F^2$ ).....	120
4.3.2.4	<i>Goodness of Fit</i> GoF .....	121
4.3.2.5	<i>Predictive Relevance</i> ( $Q^2$ ).....	122
4.3.2.6	Uji Hipotesis .....	122
4.4	Pembahasan.....	129
4.4.1	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	129
4.4.2	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	131
4.4.3	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	133
4.4.4	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Persepsi Dukungan Organisasi .....	134
4.4.5	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	136
4.4.6	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	138
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN .....	140
5.1.	Kesimpulan.....	140

5.2	Saran.....	141
	DAFTAR PUSTAKA .....	146
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	152



U N I V E R S I T A S  
M E R C U B U A N A

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pegawai yang Mengundurkan Diri.....	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	72
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	96
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	96
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	97
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional.....	97
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Persepsi Dukungan Organisasi .....	99
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	100
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	101
Tabel 4.8 Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) .....	112
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Diskriminan .....	113
Tabel 4.10 Kriteria <i>Fornell-Larcker</i> .....	115
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	117
Tabel 4.12 Nilai <i>Path Coefficient</i> .....	118
Tabel 4.13 Nilai <i>R-Square</i> ( $R^2$ ) .....	119
Tabel 4.14 Nilai <i>Effect Size</i> ( $F^2$ ).....	120
Tabel 4.15 Hubungan Antar Konstruk (Nilai <i>Boostraping</i> ).....	124
Tabel 4.16 Hasil Analisa <i>Direct, Indirect, dan Total Effect</i> .....	128



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Target dan pencapaian triwulan DPK dan Kredit PT Bank DKI Klaster Balaikota.....	3
Gambar 1.2	Hasil Rekapitulasi <i>Pra Survey</i> Bank DKI Klaster Balaikota.....	6
Gambar 1.3	Hasil <i>Pra Survey</i> Variabel Komitmen Organisasional.....	7
Gambar 1.4	Hasil <i>Pra Survey</i> Variabel Persepsi Dukungan Organisasi.....	8
Gambar 1.5	Hasil <i>Pra Survey</i> Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	10
Gambar 1.6	Hasil <i>Pra Survey</i> Variabel Kinerja Karyawan.....	11
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Konseptual.....	68
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Bank DKI Klaster Balaikota.....	92
Gambar 4.2	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Komitmen Organisasional.....	103
Gambar 4.3	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Komitmen Organisasional (X1) Setelah di <i>Eliminasi</i> .....	104
Gambar 4.4	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Persepsi Dukungan Organisasi.....	105
Gambar 4.5	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Persepsi Dukungan Organisasi (X2) Setelah di <i>Eliminasi</i> .....	106
Gambar 4.6	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) <i>Employee Engagement</i> .....	107
Gambar 4.7	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) <i>Employee Engagement</i> (Y1) Setelah di <i>Eliminasi</i> .....	108
Gambar 4.8	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Kinerja Karyawan.....	109
Gambar 4.9	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Kinerja Karyawan (Y2) Setelah di <i>Eliminasi</i> .....	110
Gambar 4.10	T-table.....	123
Gambar 4.11	Nilai <i>Bootstrapping</i> .....	123

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan Penelitian.....	152
Lampiran 2 Surat Persetujuan Penelitian. ....	153
Lampiran 3 Kuisisioner Penelitian. ....	154
Lampiran 4 Data Hasil Penelitian. ....	159
Lampiran 5 Data Diri Responden.....	161
Lampiran 6 <i>Curriculum Vitae</i> .....	165



U N I V E R S I T A S  
MERCU BUANA