



**PENGARUH *GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*,
CAREER DEVELOPMENT DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE*
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DIMEDIASI OLEH
*ORGANIZATIONAL COMMITMENT***



SHIOMY SUCI WULANDARI RAMADHAN
55123120003

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2025**



**PENGARUH *GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*,
CAREER DEVELOPMENT DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE*
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DIMEDIASI OLEH
*ORGANIZATIONAL COMMITMENT***

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

SHIOMY SUCI WULANDARI RAMADHAN
55123120003

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2025**

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of Green Transformational Leadership, Career Development and Organizational Culture on Employee Engagement with Organizational Commitment as a mediating variable. The research was conducted at AirNav Indonesia, a State-Owned Enterprises (SOEs) in the Air Navigation Service Sector. The population in this study includes all low-level employees categorized as non-managerial at AirNav Indonesia, totaling 1,062 employees, with a sample size of 278 employees. This study employs a quantitative method using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), assisted by SmartPLS 4 software. The results indicate that Green Transformational Leadership, Career Development, and Organizational Culture each have a positive and significant effect on Employee Engagement. Additionally, Organizational Commitment has a positive and significant effect on Employee Engagement. Furthermore, Green Transformational Leadership, Career Development, and Organizational Culture are positively and significantly associated with Organizational Commitment. As for the mediating role, Organizational Commitment is proven to partially mediate the relationship between Green Transformational Leadership, Career Development, and Organizational Culture on Employee Engagement. These findings indicate that sustainable and employee-oriented HR practices, particularly in green leadership, career development, and organizational culture can enhance Employee Engagement and overall organizational performance.

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

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Green Transformational Leadership*, *Career Development*, dan *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan di AirNav Indonesia BUMN sektor layanan navigasi penerbangan. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh *low level employee* yang masuk dalam kategori *non-managerial* di AirNav Indonesia sejumlah 1062 karyawan dengan sampel sejumlah 278 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis data *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS4. Berdasarkan hasil analisis tersebut disimpulkan bahwa *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Selanjutnya *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*, *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*, dan *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Pada peran mediasi, *Organizational Commitment* terbukti mampu memediasi secara parsial pengaruh hubungan antara *Green Transformational Leadership*, *Career Development* dan *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*. Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa praktik HR yang berkelanjutan dan mendukung karyawan khususnya dalam aspek kepemimpinan hijau, pengembangan karier, dan budaya organisasi akan berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

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

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : “Pengaruh *Green Transformational Leadership*, *Career Development* dan *Organizational Culture* Terhadap *Employee Engagement* Dimediasi Oleh *Organizational Commitment*”

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Shiomy Suci Wulandari Ramadhan

NIM : 55123120003

Program : Magister Manajemen



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

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen

A blue ink signature of Dr. Nurul Hidayah, Ak, M.Si.

Dr. Nurul Hidayah, Ak, M.Si

A blue ink signature of Dr. Lenny C. Nawangsari, M.M.

Dr. Lenny C. Nawangsari, M.M

LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : “Pengaruh *Green Transformational Leadership*, *Career Development* dan *Organizational Culture* Terhadap *Employee Engagement* dimediasi Oleh *Organizational Commitment*”

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Shiomy Suci Wulandari Ramadhan

NIM : 55123120003

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 15 Agustus 2025

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 pasca sarjana pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengelolaan data disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat di periksa kebenarannya.



Jakarta,

Shiomy S. Ramadhan

**PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (*SIMILARITY*)
KARYA ILMIAH**
/SIMILARITY CHECK STATEMENT FOR SCIENTIFIC WORKS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh
/The undersigned, hereby declare that the scientific work written by

Nama */Name* : SHIOMY SUCI WULANDARI RAMADHAN
NIM */Student id Number* : 55123120003
Program Studi */Study program* : S2 Manajemen

dengan judul:
/The title:

“PENGARUH GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, CAREER DEVELOPMENT DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL COMMITMENT”

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem **Turnitin** pada tanggal:
/Has undergone a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:

08 September 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:
and the similarity percentage obtained was:

13 %

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 08 September 2025
**Kepala Administrasi/ Tata Usaha
FEB Universitas Mercu Buana**
/Head of FEB Administrator



scan or [click here](#) for verify

Ahmad Faqih, S.E., M.M.

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, Career Development* dan *Organizational Culture* Terhadap *Employee Engagement* dimediasi oleh *Organizational Commitment*”. 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;
5. Seluruh responden karyawan AirNav Indonesia yang telah bersedia memberikan waktu dan informasi yang membantu penyusunan 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 Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 15 Agustus 2025

Shiomy Suci W.R



DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Kontribusi Penelitian	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA	19
2.1 Kajian Teori	19
2.1.1 <i>Sustainable Development Goals</i> (SDG)	19
2.1.2 <i>Social Exchange Theory</i> (SET)	22
2.1.3 <i>Green Transformational Leadership</i>	24
2.1.4 <i>Career Development</i>	28
2.1.5 <i>Organizational Culture</i>	31
2.1.6 <i>Employee Engagement</i>	34
2.1.7 <i>Organizational Commitment</i>	37
2.2 Penelitian Terdahulu	39
2.3 Pengembangan Hipotesis	46
BAB III METODE PENELITIAN	59
3.1 Desain Penelitian	59
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel	61
3.3 Populasi dan Sampel	66
3.5 Metode Pengumpulan Data	69
3.5 Metode Analisis Data	71
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	78
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	78
4.2 Statistik Deskriptif	85
4.2.1 Analisis Deskriptif Responden	85
4.3 Hasil Analisis Data SEM-PLS (<i>Partial Least Square</i>)	91
4.3.1 Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	93
4.3.2 Hasil Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	103
4.3.3 Hasil Uji Hipotesis	107

4.4 Pembahasan.....	114
4.4.1 Pengaruh <i>Green Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	115
4.4.2 Pengaruh <i>Career Development</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	118
4.4.3. Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> ..	121
4.4.4 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	123
4.4.5 Pengaruh <i>Green Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	126
4.4.6 Pengaruh <i>Career Development</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	128
4.4.7 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	130
4.4.8 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> dalam memediasi <i>Green Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	132
4.4.9 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> dalam memediasi <i>Career Development</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	135
4.4.10 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> dalam memediasi <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	136
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	139
5.1 Kesimpulan.....	139
5.2 Saran.....	144
DAFTAR PUSTAKA	147
LAMPIRAN.....	156

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pengukuran <i>Employee Engagement</i>	6
Tabel 1.2 Variabel Keterikatan Karyawan.....	9
Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Indikator	10
Tabel 1.4 <i>Research Gap</i>	12
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Jurnal Nasional)	40
Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Jurnal Internasional).....	43
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel <i>Green Transformational Leadership</i>	62
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel <i>Career Development</i>	63
Tabel 3.3 Operasionalisasi Variabel <i>Organizational Culture</i>	63
Tabel 3.4 Operasionalisasi Variabel <i>Organizational Commitment</i>	65
Tabel 3.5 Operasionalisasi Variabel <i>Employee Engagement</i>	65
Tabel 3.6 Skala Likert	71
Tabel 4.1 Jumlah dan Persentase Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	85
Tabel 4.2 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Usia	86
Tabel 4.3 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan.....	86
Tabel 4.4 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Jabatan.....	87
Tabel 4.5 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	88
Tabel 4.6 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Lokasi Kerja	89
Tabel 4.7 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja	90
Tabel 4.8 Hasil Uji Convergent Validity	94
Tabel 4.9 Hasil Uji Convergent Validity (Modifikasi)	96
Tabel 4.10 Hasil Uji AVE	98
Tabel 4.11 Hasil Uji Cross Loading.....	99
Tabel 4.12 Hasil Uji Fornell-Larcker.....	101
Tabel 4.13 Hasil Uji HTMT.....	102
Tabel 4.14 Hasil Uji Construct Reliability.....	103
Tabel 4.15 Hasil Uji R Square	104
Tabel 4.16 Hasil Uji (f^2).....	104
Tabel 4.16 Hasil Uji (Q^2)	105
Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinearitas.....	106
Tabel 4.18 Hasil Uji Goodness of Fit	107
Tabel 4.17 Hasil Uji Path Coefficient	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Annual Employee Engagement Index	2
Gambar 1.2 Employee Engagement index in Indonesia	2
Gambar 1.3 Hasil Rekapitulasi Kinerja Karyawan	5
Gambar 1.4 Hasil Rekapitulasi Pelanggaran Disiplin Karyawn	7
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian	58
Gambar 3.1 Jumlah sampel berdasarkan tabel Krecjie & Morgan, 1970	68
Gambar 4.1 Struktur Organisasi AirNav Indonesia	81
Gambar 4.2 Proses Bisnis AirNav Indonesia	84
Gambar 4.2 Path Diagram Model Penelitian	93
Gambar 4.3 Hasil Uji Convergent Validity Variabel Penelitian	94
Gambar 4.4 Hasil Uji Ulang Convergent Validity Variabel Penelitian	96
Gambar 4.5 Hasil Uji Bootstrapping	108



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	156
Lampiran 2 Hasil Kuesioner	161
Lampiran 3 Hasil Output SmartPLS	200

