



**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* DENGAN *READINESS TO CHANGE* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA APARATUR SIPIL NEGARA BALITBANG
KEMENTERIAN PERTAHANAN RI**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Dalam Mencapai Gelar
Magister Manajemen

LILY ANGGRAINI NIM 2410121030

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
2026**

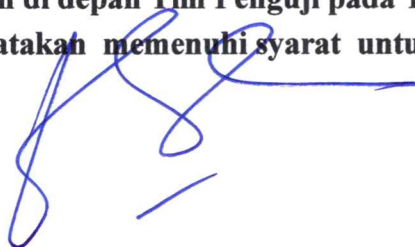
TESIS

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN *READINESS TO CHANGE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA APARATUR SIPIL NEGARA BALITBANG KEMENTERIAN PERTAHANAN RI

Dipersiapkan dan disusun oleh :

LILY ANGGRAINI NIM 2410121030

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada Tanggal : 13 Juli 2026
Dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima**



Dr. Ivan Yulivan, MM., M.Tr (Han)., CHRMP
Ketua Pengauji



Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., M.M.
Penguji 1



Dr. Jubei Levianto., S.Sos M.M.
Penguji 2 (Pembimbing I)



Dr Ranila Suciati., SE.,MM.,CFP.
Pembimbing II



Dr. Jubaedah., S.E M.M.
Dekan



Dr Ranila Suciati., SE.,MM.,CFP.
Koordinator Program Magister Manajemen

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 22 Juli 2026

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lily anggraini
NIM : 2410121030
Fakultas /Program Studi : Ekonomi dan Bisnis (FEB) / Magister
Judul Tesis : PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP EMPLOYEE
ENGAGEMENT DENGAN READINESS TO CHANGE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA APARATUR SIPIL NEGARA BALITBANG KEMENTERIAN PERTAHANAN RI

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Hasil karya yang saya serahkan ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik baik di UPN "Veteran" Jakarta maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Hasil karya saya ini merupakan gagasan, rumusan, dan hasil pelaksanaan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan pembimbing akademik.
3. Hasil karya saya ini merupakan hasil revisi terakhir setelah diujikan yang telah diketahui dan di setujui oleh pembimbing.
4. Dalam karya saya ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali yang digunakan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima konsekuensi apapun , sesuai dengan ketentuan yang berlaku di UPN "Veteran" Jakarta.

Jakarta, 22 Juni 2026

Yang Menyatakan



(Lily Anggraini)

[Handwritten signature]

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : LILY ANGGRAINI
NIM. : 2410121030
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : S2 Magister Manajemen
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Hak Bebas Royalti Non Ekklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas Tesis saya yang berjudul :

Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagament* dengan *Readiness to Change* Sebagai Variabel Mediasi Pada Aparatur Sipil Negara Balitbang Kementerian Pertahanan RI

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 22 Juli 2026

Yang Menyatakan,



LILY ANGGRAINI

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support*, Kepemimpinan Transformasional, dan *Readiness to Change* terhadap *Employee Engagement* pada ASN Tim *Agent of Change* Balitbang Kementerian Pertahanan RI. Penelitian dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan keterikatan pegawai dalam mendukung efektivitas organisasi, pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU), optimalisasi penyerapan anggaran, serta keberhasilan transformasi organisasi pada sektor publik pertahanan. Kondisi organisasi yang menghadapi tuntutan reformasi birokrasi, digitalisasi, dan perubahan lingkungan strategis membutuhkan ASN yang memiliki kesiapan perubahan dan keterikatan kerja tinggi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 135 ASN Tim *Agent of Change* Balitbang Kemhan dan seluruh populasi digunakan sebagai responden melalui teknik sensus. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dan *Readiness to Change*. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap *Readiness to Change*, namun tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement*. *Readiness to Change* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*. Selain itu, *Readiness to Change* terbukti memediasi secara parsial pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* dan memediasi secara penuh pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Readiness to Change* menjadi mekanisme psikologis strategis dalam meningkatkan keterikatan ASN pada organisasi sektor publik pertahanan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan strategi pengelolaan SDM ASN yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan mendukung efektivitas organisasi.

Kata kunci: *Perceived Organizational Support*, *Kepemimpinan Transformasional*, *Readiness to Change*, *Employee Engagement*, *Agent of Change*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Perceived Organizational Support, Transformational Leadership, and Readiness to Change on Employee Engagement among Civil Servants (ASN) serving as Agents of Change at the Research and Development Agency of the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia (Balitbang Kemhan RI). This research is motivated by the importance of enhancing employee engagement to support organizational effectiveness, achievement of Key Performance Indicators (KPI), optimization of budget absorption, and the success of organizational transformation within the public defense sector. Organizations facing challenges related to bureaucratic reform, digitalization, and changes in the strategic environment require employees who possess high readiness for change and strong work engagement. This study employed a quantitative approach using a survey method. The research population consisted of 135 civil servants serving as Agents of Change at Balitbang Kemhan, and all members of the population were included as respondents using a census technique. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0 software. The findings indicate that Transformational Leadership has a positive and significant effect on both Employee Engagement and Readiness to Change. Perceived Organizational Support has a positive and significant effect on Readiness to Change, but does not directly influence Employee Engagement. Readiness to Change significantly and positively affects Employee Engagement. Furthermore, Readiness to Change partially mediates the relationship between Transformational Leadership and Employee Engagement, and fully mediates the relationship between Perceived Organizational Support and Employee Engagement. The findings suggest that Readiness to Change serves as a strategic psychological mechanism in improving employee engagement within public defense organizations. This study contributes both theoretically and practically to the development of adaptive and sustainable human resource management strategies that support organizational effectiveness.

Keywords: *Perceived Organizational Support, Transformational Leadership, Readiness to Change, Employee Engagement, Agent of Change*

PRAKATA

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, penulis menyampaikan terima kasih atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul ” Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagament* dengan *Readiness to Change* Sebagai Variabel Mediasi Pada Aparatur Sipil Negara Balitbang Kementerian Pertahanan RI” dengan baik dan tepat waktu. Ucapan terima kasih yang sebesarbesarnya penulis sampaikan kepada pihakpihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, serta bantuan, di antaranya:

1. Ibu Dr. Jubaedah, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jakarta.
2. Ibu Dr Ranila Suciati., SE.,MM.,CFP selaku Koordinator Program Studi S2 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jakarta. Sekaligus pembimbing II Tesis .
3. Bapak Dr. Jubei Levianto., S.Sos M.M selaku dosen. selaku dosen pembimbing I Tesis yang dengan penuh kesabaran telah memberikan arahan, saran, bimbingan, serta ilmu yang sangat berharga.
4. Pimpinan dan rekan kerja Balitbang Kemenhan RI serta rekan rekan MM angkatan 2024.
5. Keluarga tercinta, Bapak, anak anakku sayang Alif Sukhairi dan Dimas Fathirrahman, adik adik ku, yang sudah menjadikanku kuat ditengah badai ujian dan tempahan hidup yang membuatku berhasil menyelesaikan kuliah Magister ini dengan sukses dan lancar.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Penulis juga memohon maaf apabila terdapat kekurangan dalam penyusunan Tesis ini.

Jakarta, Juli 2026
Penulis

LILY ANGGRAINI

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	25
1.3 Tujuan Penelitian	26
1.4 Manfaat Penelitian	27
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 29
2.1 Landasan Teori	29
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	29
2.1.2 Variabel <i>Employee Engagement</i>	38
2.1.3 Variabel Kepemimpinan Transformational	43
2.1.4 Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>	48
2.1.5 Variabel <i>Readness To Change</i>	51
2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya	54
2.3 Kerangka Pemikiran	64
2.4 Hipotesis	68
 BAB III METODE PENELITIAN	 65
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	65
3.1.1 Definisi Operasional	65
3.1.2 Pengukuran Variabel	67
3.2 Populasi dan Sampel	72
3.2.1 Populasi	72
3.2.2 Sampel (sensus)	72
3.3 Teknik Pengumpulan Data	74
3.3.1 Jenis Data	74
3.3.2 Sumber Data	74
3.3.3 Pengumpulan Data	75
3.4 Teknik Analisis Data	75
3.4.1 Analisis Deskriptif	76
3.4.2 Analisis Inferensial	77

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	81
4.1 Hasil Penelitian	81
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian	81
4.1.2 Deskripsi Data Penelitian	83
4.1.3 Analisis Deskriptif	88
4.1.4 Analisis Inferensial	96
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	115
4.2.1 Pembahasan Karakteristik Responden	116
4.2.2 Evaluasi Model Pengukuran atau Outer Model	120
4.2.3 Evaluasi Model Struktural atau Inner Model	121
4.2.4 Pembahasan Hipotesis Penelitian	121
4.2.5 Novelty Penelitian	127
4.2.6 Implikasi Manajemen Kepegawaian	128
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	133
5.1 Kesimpulan	133
5.2 Saran	134
DAFTAR PUSTAKA	139
LAMPIRAN	145

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Balitbang Kemhan RI Tahun 2023-2026	11
Tabel 2.	Indikator Kinerja Utama Balitbang Kemhan.....	12
Tabel 3.	Capaian Kinerja dan Penyerapan Anggaran Kemhan	15
Tabel 4.	Matriks Penelitian Terdahulu	59
Tabel 5.	Operasional Variabel <i>Kepemimpinan Transformational</i>	71
Tabel 6.	Operasional Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>	72
Tabel 7.	Pengukuran Variabel <i>Readiness to Change</i>	73
Tabel 8.	Pengukuran Variabel <i>Employee engagement</i>	75
Tabel 9.	Nilai Indeks.....	80
Tabel 10.	Nilai Indeks.....	92
Tabel 11.	Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagament</i>	93
Tabel 12.	Analisis Deskriptif Variabel Redness To Change	95
Tabel 13.	Analisis Deskriptif Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> ..	97
Tabel 14.	Analisis Deskriptif Variabel <i>Transformational Leadership</i>	99
Tabel 15.	Nilai <i>Loading Factor</i>	103
Tabel 16.	Rekap Nilai <i>Loading Factor</i>	106
Tabel 17.	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	106
Tabel 18.	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	107
Tabel 19.	Nilai Koefisien Determinasi	109
Tabel 20.	Nilai <i>Q-Square</i>	110
Tabel 21.	Nilai <i>Original Sample</i>	112
Tabel 22.	Nilai Uji T.....	114
Tabel 23.	Kesimpulan Hipotesis	115
Tabel 24.	Hasil Perhitungan Uji Variance Accounted For (VAF)	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Diagram IPM Indonesia.....	3
Gambar 2. Tingkat Global <i>Employee engagement</i> 2024.....	5
Gambar 3. Persentase <i>Employee engagement</i> di seluruh dunia	6
Gambar 4. Indeks <i>Employee engagement</i> di Indonesia tahun 2020-2024.....	7
Gambar 5. <i>Grand ,Middle dan Applied Theory</i>	38
Gambar 6. Kerangka Penelitian.....	64
Gambar 7. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	87
Gambar 8. Karakteristik Berdasarkan Usia	89
Gambar 9. Karakteristik Berdasarkan Lama Masa Kerja.....	90
Gambar 10. <i>Outer Model</i>	102