



***EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA INDUSTRI PERBANKAN:
PERAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, DIGITAL
CULTURE, WORK-LIFE BALANCE, DAN DIGITAL COMPETENCE
DALAM IMPLEMENTASI HRIS***

TESIS

FITRI ADITRI 2310121040

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAKARTA
2025**



***EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA INDUSTRI PERBANKAN:
PERAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, *DIGITAL
CULTURE*, *WORK-LIFE BALANCE*, DAN *DIGITAL COMPETENCE*
DALAM IMPLEMENTASI HRIS***

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**

FITRI ADITRI 2310121040

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAKARTA
2025**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Fitri Aditri

NIM. : 2310121040

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 13 Juli 2025

Yang menyatakan,



Fitri Aditri
Fitri Aditri

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Fitri Aditri
NIM. : 2310121040
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Karya : Tesis

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

Employee Engagement pada Industri Perbankan: Peran Perceived Organizational Support, Digital Culture, Work-Life Balance, dan Digital Competence dalam Implementasi HRIS

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta berhak menyimpan, mengalih media/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 : 13 Juli 2025

Yang menyatakan,


Fitri Aditri

TESIS

EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA INDUSTRI PERBANKAN: PERAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, *DIGITAL CULTURE*, *WORK-LIFE BALANCE*, DAN *DIGITAL COMPETENCE* DALAM IMPLEMENTASI HRIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

FITRI ADITRI 2310121040

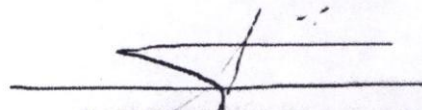
**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : 14 Juli 2025
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima**



Dr. Mahendro Sumardjo, M.M., OIA
Ketua Penguji



Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., MM.
Pembimbing I



Dr. Mohd Hanafia Huridi,
Pembimbing II



Dr. Jubaedah, SE.MM
Dekan



Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., MM
Ketua Jurusan Manajemen

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 15 Juli 2025

**EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA INDUSTRI PERBANKAN:
PERAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, *DIGITAL CULTURE*, *WORK-LIFE BALANCE*, DAN *DIGITAL COMPETENCE*
DALAM IMPLEMENTASI HRIS**

oleh Fitri Aditri

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement*, dengan *Work-Life Balance* sebagai variabel mediasi dan *Digital Competence* sebagai variabel moderasi. Penelitian dilakukan pada karyawan sektor perbankan di wilayah Jabodetabek dengan pendekatan kuantitatif dan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* dan *Digital Culture* tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement*. Namun, *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Work-Life Balance*, dan *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Mediasi *Work-Life Balance* terbukti signifikan dalam hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement*, sedangkan efek moderasi *Digital Competence* tidak terbukti signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya keseimbangan kerja-hidup sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, khususnya dalam konteks transformasi digital di industri perbankan.

Kata Kunci: *Employee Engagement*, *Work-Life Balance*, *Perceived Organizational Support*, *Digital Culture*, *Digital Competence*

***EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE BANKING INDUSTRY: THE
ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, DIGITAL
CULTURE, WORK-LIFE BALANCE, AND DIGITAL COMPETENCE
IN HRIS IMPLEMENTATION***

By Fitri Aditri

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Perceived Organizational Support and Digital Culture on Employee Engagement, with Work-Life Balance as a mediating variable and Digital Competence as a moderating variable. The research was conducted among banking sector employees in the Greater Jakarta area using a quantitative approach and the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results indicate that Perceived Organizational Support and Digital Culture do not have a direct effect on Employee Engagement. However, Perceived Organizational Support significantly influences Work-Life Balance, and Work-Life Balance has a significant effect on Employee Engagement. The mediating effect of Work-Life Balance is confirmed in the relationship between Perceived Organizational Support and Employee Engagement, while the moderating effect of Digital Competence is not supported. These findings emphasize the critical role of Work-Life Balance in enhancing Employee Engagement, particularly in the context of digital transformation in the banking industry.

Keywords: *Employee Engagement, Work-Life Balance, Perceived Organizational Support, Digital Culture, Digital Competence*



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Rumah Sakit Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450

Telepon 021-7656971, Fax 021-7656904

Laman : www.feb.upnvj.ac.id , e-mail : febupnvj@upnvj.ac.id

BERITA ACARA SIDANG TUGAS AKHIR
SEMESTER GENAP TA. 2024/2025

Pada hari ini, Senin, tanggal 14 Juli 2025, telah dilaksanakan Sidang Tugas Akhir
bagi mahasiswa:

Nama : Fitri Aditri
NIM : 2310121040
Program Studi : Manajemen S2
Judul Tugas Akhir :

**Employee Engagement pada Industri Perbankan: Peran Perceived Organizational
Support, Digital Culture, Work-Life Balance, dan Digital Competence dalam
Implementasi HRIS**

Dinyatakan yang bersangkutan *Lulus / Tidak Lulus/Sidang Ulang**, dengan Nilai Rata-Rata
dan Nilai Huruf ...*A*.....

Tim Penguji

No	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Mahendro Sumardjo, M.M., QIA	Ketua	
2	Dr. Yudi Nur Supriadi, Sos.I., MM., CRA., CRP	Anggota I	
3	Dr. Mohd Hanafia Huridi	Anggota II **)	

Keterangan:

*) Coret yang tidak perlu
**) Dosen Pembimbing

Nilai dalam Skala

85 - 100 = A
80 - 84.99 = A-
75 - 79.99 = B+
70 - 74.99 = B
65 - 69.99 = B-
60 - 64.99 = C+
55 - 59.99 = C
40 - 54.99 = D
0 - 39.99 = E

Jakarta, 14 Juli 2025

Mengesahkan
a.n. DEKAN

Koordinator Prodi Manajemen S2

Dr. Yudi Nur Supriadi, Sos.I., MM

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya yang memungkinkan penelitian ini dapat diselesaikan tepat waktu dengan judul *“Employee Engagement pada Industri Perbankan: Peran Perceived Organizational Support, Digital Culture, Work-Life Balance, dan Digital Competence dalam Implementasi HRIS”*. Penulis juga ingin menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang mendalam kepada:

1. Ibu Dr. Jubaedah, SE., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jakarta.
2. Bapak Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Koordinator Prodi MM sekaligus dosen pembimbing utama.
3. Bapak Dr. Moh Hanafia Bin Huridi Pembimbing Tesis dari Universitas Kuala Lumpur (UniKL)
4. Bapak Ir. M. Octaviano Pratama, S.Kom., M.Kom selaku Diektur Utama BISA Artifisial Indonesia yang telah mensupport saya untuk melanjutkan studi.
5. Bapak Ir. Ibrahim Fanji Dipura, S.T., M.M., yang turut menempuh studi S2 bersama penulis, atas segala bentuk dukungan, baik moril maupun teknis, serta semangat belajar bersama yang senantiasa menyertai dalam setiap proses yang dijalani.
6. Orang tua khususnya Bapak H. Aban Sutisna (alm) dan Umi Hj. Komariah, serta seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan dukungan, doa, dan kasih sayang yang tiada henti.

Semoga karya ini memberi kontribusi nyata di bidang manajemen SDM dan menjadi referensi yang bermanfaat. Penulis juga berharap riset ini menjadi bentuk pengabdian ilmu. Akhir kata, mohon doa agar Allah SWT selalu memberikan rahmat dan keberkahan. Aamiin..

Jakarta, 14 Juli 2025



Fitri Aditri

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Manfaat Hasil Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1 Landasan Teori	20
2.1.1 <i>Grand Theory: Social Exchange Theory (SET)</i>	21
2.1.2 <i>Middle Range Theory: Organizational Support Theory (OST)</i>	22
2.1.3 <i>Middle Range Theory: Sociotechnical Systems Theory (STS)</i>	23
2.1.4 <i>Middle Range Theory: Work-Family Border Theory</i>	23
2.1.5 <i>Middle Range Theory: Technology Acceptance Model (TAM)</i>	24
2.1.6 <i>Employee Engagement</i>	24
2.1.7 <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	28
2.1.8 <i>Digital Culture</i>	32
2.1.9 <i>Work-Life Balance</i>	34
2.1.10 <i>Digital Competence</i>	37

2.2 Penelitian Terdahulu.....	39
2.3 Kerangka Penelitian.....	54
2.4 Hipotesis	58
BAB III METODE PENELITIAN.....	59
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	59
3.1.1 Definisi Operasional	59
3.1.2 Pengukuran Variabel	61
3.2 Populasi dan Sampel.....	67
3.2.1 Populasi	67
3.2.2 Sampel	68
3.3 Teknik Pengumpulan Data	69
3.3.1 Jenis Data.....	69
3.3.2 Sumber Data	69
3.3.3 Pengumpulan Data.....	69
3.4 Teknik Analisis Data	70
3.4.1 Analisis Deskriptif.....	70
3.4.2 Analisis Inferensial	71
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	78
4.1 Hasil Penelitian.....	78
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian	78
4.1.2 Deskripsi Subjek Penelitian.....	79
4.1.3 Analisis Deskriptif.....	83
4.1.4 Hasil Uji Kualitas Data.....	101
4.1.5 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	107
4.1.6 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	113
4.1.7 Hasil Uji Hipotesis.....	116
4.2 Pembahasan	120
4.2.1 Pembahasan Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	120
4.2.2 Pembahasan Pengaruh <i>Digital Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	121
4.2.3 Pembahasan Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	122

4.2.4 Pembahasan Pengaruh Tidak Langsung <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui <i>Work-Life Balance</i>	124
4.2.5 Pembahasan Pengaruh Tidak Langsung <i>Digital Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui <i>Work-Life Balance</i>	125
4.2.6 Pembahasan Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Work-Life Balance</i>	126
4.2.7 Pembahasan Pengaruh <i>Digital Culture</i> terhadap <i>Work-Life Balance</i>	127
4.2.8 Pembahasan Pengaruh Moderasi <i>Digital Competence</i> terhadap Hubungan <i>Digital Culture</i> dan <i>Employee Engagement</i>	129
4.3 Keterbatasan Penelitian	130
4.4 Implikasi Penelitian	131
4.4.1 Implikasi Teoretis	131
4.4.2 Implikasi Praktis	132
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	133
5.1 Simpulan	133
5.2 Saran	134
5.2.1 Saran Praktis	134
5.2.2 Saran Akademis	136
DAFTAR PUSTAKA	137
RIWAYAT HIDUP	143
LAMPIRAN	148

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Matriks Penelitian Terdahulu	50
Tabel 3. Pengukuran Employee Engagement.....	61
Tabel 4. Pengukuran Perceived Organizational Support (POS).....	62
Tabel 5. Pengukuran Digital Culture	63
Tabel 6. Pengukuran Work-Life Balance	63
Tabel 7. Pengukuran Variabel Digital Competence	64
Tabel 8. Skor Item Instrumen	65
Tabel 9. Kisi-Kisi Instrumen Pengukuran Variabel	65
Tabel 10. Nilai Indeks	71
Tabel 11. Distribusi Responden Berdasarkan Usia	79
Tabel 12. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
Tabel 13. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan/Fungsi Kerja.....	80
Tabel 14. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	81
Tabel 15. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Bank	82
Tabel 16. Distribusi Responden Berdasarkan Sistem HRIS yang Digunakan	82
Tabel 17. Kategori Capaian Tanggapan Responden	84
Tabel 18. Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement.....	85
Tabel 19. Analisis Deskriptif Variabel Perceived Organizational Support (POS).....	88
Tabel 20. Analisis Deskriptif Variabel Digital Culture	91
Tabel 21. Analisis Deskriptif Variabel Work-Life Balance	94
Tabel 22. Analisis Deskriptif Variabel Digital Competence	98
Tabel 23. Hasil Outer Loading Factor	108
Tabel 24. Average Variance Extracted (AVE)	110
Tabel 25. Matriks HTMT	111
Tabel 26. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk	112
Tabel 27. Nilai R-Square Adjusted.....	113
Tabel 28. Hasil Q-Square (Q^2 predict)	115
Tabel 29. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	116
Tabel 30. Hasil Uji Mediasi Pengaruh Tidak Langsung	118
Tabel 31. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Moderasi	119
Tabel 32. Ringkasan Pengaruh POS → Employee Engagement.....	120
Tabel 33. Ringkasan Pengaruh Digital Culture → Employee Engagement.....	121
Tabel 34. Ringkasan Pengaruh Work-Life Balance → Employee Engagement.....	122
Tabel 35. Ringkasan Uji Mediasi POS → WLB → EE	124
Tabel 36. Ringkasan Uji Mediasi Digital Culture → Work-Life Balance → Employee Engagement	125
Tabel 37. Ringkasan Pengaruh POS → Work-Life Balance.....	126
Tabel 38. Ringkasan Pengaruh Digital Culture → Work-Life Balance	127

Tabel 39. Ringkasan Pengaruh Moderasi Digital Competence x Digital Culture → Employee Engagement 129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Tingkat <i>Employee Engagement</i> Global	2
Gambar 2. Tingkat Intent to Leave karyawan di Asia Tenggara.....	2
Gambar 3. Bagan Relevansi Grand Theory, Middle Range Theory dan Applied Theory	20
Gambar 4. Model Penelitian.....	55
Gambar 5. Garis Kontinum <i>Employee Engagement</i>	84
Gambar 6. Garis Kontinum <i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	88
Gambar 7. Garis Kontinum <i>Digital Culture</i>	91
Gambar 8. Garis Kontinum <i>Work-Life Balance</i>	94
Gambar 9. Garis Kontinum <i>Digital Competence</i>	98
Gambar 10. Pembagian Evaluasi Model PLS-SEM.....	102
Gambar 11. Spesifikasi Model Penelitian dari SmartPLS 4.....	103

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	148
--	-----