



PENGARUH *WORK ENGAGEMENT*, *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL COMMITMEN* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA INDUSTRI PERBANKAN DI JABODETABEK

TESIS

**Fadhil Azzihady Tafwimul Afnillah
NIM. 2410121005**

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



PENGARUH *WORK ENGAGEMENT*, *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA INDUSTRI PERBANKAN DI JABODETABEK

TESIS

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

**FADHIL AZZIHADY TAFWIMUL AFNILLAH
NIM. 2410121005**

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

PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Fadhil Azzihady Tafwimul Afnillah

NIM : 2410121005

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

Jakarta, 13 Juli 2026

Yang menyatakan,



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Fadhil Azzihady Tafwimul Afnillah'.

(Fadhil Azzihady Tafwimul Afnillah)

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Fadhil Azzihady Tafwimul Afnillah
NIM : 2410121005
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen Magister
Jenis Karya : Tesis

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

Pengaruh *Work Engagement*, *Psychological Empowerment* dan *Talent Management* Terhadap *Organizational Commitment* Dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Moderasi Pada Industri Perbankan di Jabodetabek

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 : 13 Juli 2026
Yang menyatakan,



(Fadhil Azzihady Tafwimul Afnillah)

TESIS

PENGARUH *WORK ENGAGEMENT*, *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA INDUSTRI PERBANKAN DI JABODETABEK

Dipersiapkan dan disusun oleh :

FADHIL AZZIHADY TAFWIMUL AFNILLAH NIM. 2410121005

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : **13 JUL 2026**
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima



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



(Dr. Jubei Levianto, S.Sos., M.M)
Penguji 1



(Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I, M.M)
Penguji 2 (Pembimbing I)



(Dr. Sri Mulyantini, S.E, M.M)
Pembimbing II



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



Dr. Ranila Suciati, S.E., M.M., CFP.
Koordinator Prodi Magister
Manajemen

Disahkan di : Jakarta

Pada tanggal : **13 JUL 2026**

**THE EFFECTS OF WORK ENGAGEMENT, PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT, AND TALENT MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT WITH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AS A
MODERATING VARIABLE IN THE BANKING INDUSTRY IN GREATER
JAKARTA**

By Fadhil Azzihady Tafwimul Afnillah

Abstract

This study aims to examine the influence of Work Engagement, Psychological Empowerment, and Talent Management on Organizational Commitment with Perceived Organizational Support as a moderating variable in the banking industry in Indonesia. This study uses a quantitative approach with a survey method of 400 banking employees in the Greater Jakarta area. The data analysis technique uses Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) with the help of SmartPLS 4.0. The results show that Work Engagement has a positive and significant effect on Organizational Commitment ($\beta = 0.376$; $t = 10.078$), Psychological Empowerment has a positive and significant effect on Organizational Commitment ($\beta = 0.339$; $t = 9.241$), and Talent Management has a positive and significant effect on Organizational Commitment ($\beta = 0.346$; $t = 9.532$). Work Engagement is the strongest predictor of organizational commitment. Furthermore, Perceived Organizational Support was proven to positively and significantly moderate the relationship between Work Engagement and Organizational Commitment ($\beta=0.114$; $t=3.070$), Psychological Empowerment and Organizational Commitment ($\beta=0.182$; $t=5.124$), and Talent Management and Organizational Commitment ($\beta=0.190$; $t=4.843$). The R-square value of 0.500 indicates that the model is able to explain 50% of the variance in organizational commitment. This study strengthens Social Exchange Theory and Organizational Support Theory and provides practical implications for banking management to increase organizational commitment through strengthening work engagement, psychological empowerment, talent management, and organizational support simultaneously.

Keywords : *Work Engagement, Psychological Empowerment, Talent Management, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Banking Industry.*

**PENGARUH *WORK ENGAGEMENT*, *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*
DAN *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL
COMMITMENT* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA INDUSTRI PERBANKAN DI
JABODETABEK**

Oleh Fadhil Azzihady Tafwimul Afnillah

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Work Engagement*, *Psychological Empowerment* dan *Talent Management* terhadap *Organizational Commitment* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel moderasi pada industri perbankan di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 400 karyawan perbankan di wilayah Jabodetabek. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* ($\beta=0,376$; $t=10,078$), *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* ($\beta=0,339$; $t=9,241$) dan *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* ($\beta=0,346$; $t=9,532$). *Work Engagement* merupakan prediktor terkuat bagi komitmen organisasi. Selanjutnya, *Perceived Organizational Support* terbukti memoderasi secara positif dan signifikan hubungan antara *Work Engagement* dengan *Organizational Commitment* ($\beta=0,114$; $t=3,070$), *Psychological Empowerment* dengan *Organizational Commitment* ($\beta=0,182$; $t=5,124$) dan *Talent Management* dengan *Organizational Commitment* ($\beta=0,190$; $t=4,843$). Nilai *R-square* sebesar 0,500 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 50% varians komitmen organisasi. Penelitian ini memperkuat *Social Exchange Theory* dan *Organizational Support Theory* serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen perbankan untuk meningkatkan komitmen organisasi melalui penguatan keterikatan kerja, pemberdayaan psikologis, pengelolaan talenta dan dukungan organisasi secara simultan.

Kata Kunci : *Work Engagement, Psychological Empowerment, Talent Management, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Industri Perbankan.*

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, dan kemudahan-Nya sehingga tesis dengan judul “Pengaruh *Talent Management*, *Work Engagement* dan *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Commitment* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Moderasi pada Industri Perbankan di Jabodetabek” dapat diselesaikan dengan baik. Penyusunan penelitian ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh hormat penulis menyampaikan apresiasi dan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Jubaedah, SE., M.M, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.
2. Ibu Dr. Dewi Cahyani Pangestuti, SE, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.
3. Ibu Dr. Ranila Suciati, SE, MM, CFP, selaku Ketua Program Studi S2 Manajemen.
4. Bapak Dr. Yudi Nur Supriadi, Sos.I, MM, selaku Dosen Pembimbing Tesis I.
5. Ibu Dr. Sri Mulyantini, S.E, M.M, selaku Dosen Pembimbing Tesis II.
6. Kedua orang tua, yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan kesempatan bagi penulis untuk menempuh pendidikan hingga tahap ini.
7. Karyawan Divisi Commercial Banking 1 di PT Bank Negara Indonesia Tbk. dan sahabat-sahabat penulis, yang turut memberikan dukungan, bantuan teknis, dan motivasi selama proses penyusunan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan tesis di masa mendatang. Akhir kata, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan pengembangan praktik pengelolaan kinerja di Industri Perbankan di Indonesia. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan petunjuk dan keberkahan dalam setiap langkah kita.

Jakarta, 13 Juli 2026

Penulis



Fadhil Azzihady Tafwimul Afnillah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
BERITA ACARA UJIAN TESIS.....	viii
PRAKATA.....	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	18
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	19
1.4.1 Manfaat Teoritis	19
1.4.2 Manfaat Praktis	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1 Landasan Teori.....	21
2.1.1 <i>Grand Theory : Social Exchange Theory (SET)</i>	22
2.1.2 <i>Grand Theory : Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis</i>	23
2.1.3 <i>Middle Theory : Job Demands-Resources (JD-R) Theory</i>	24
2.1.4 <i>Middle Theory : Self-Determination Theory (SDT)</i>	24
2.1.5 <i>Middle Theory : Resource-Based View (RBV)</i>	25
2.1.6 <i>Middle Theory : Organizational Support Theory (OST)</i>	26
2.1.7 <i>Applied Theory : Organizational Commitment</i>	26
2.1.8 <i>Applied Theory : Work Engagement</i>	28
2.1.9 <i>Applied Theory : Psychological Empowerment</i>	30

2.1.10 <i>Applied Theory : Talent Management</i>	32
2.1.11 <i>Applied Theory : Perceived Organizational Support</i>	34
2.2 Penelitian Terdahulu	37
2.3 Struktur Organisasi Perbankan	47
2.4 Kerangka Penelitian	48
2.4.1 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	48
2.4.2 Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	49
2.4.3 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	49
2.4.4 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i> dimoderasi oleh <i>Perceived Organizational Support</i>	50
2.4.5 Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i> dimoderasi oleh <i>Perceived Organizational Support</i>	51
2.4.6 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i> dimoderasi oleh <i>Perceived Organizational Support</i>	51
2.5 Hipotesis Penelitian	52
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	53
3.1 Definisi dan Pengukuran.....	53
3.1.1 Definisi Operasional Variabel	53
3.1.2 Variabel Dependen (Y).....	53
3.1.3 Variabel Independen (X)	54
3.1.4 Variabel Moderasi (Z)	54
3.2 Populasi dan Sampel.....	57
3.2.1 Populasi	57
3.2.2 Sampel.....	59
3.3 Teknik Pengumpulan Data	60
3.3.1 Jenis Data	61
3.3.2 Sumber Data	61
3.3.3 Pengumpulan Data	61
3.4 Teknik Analisis.....	64
3.4.1 Teknik Analisis Data	64
3.4.2 Analisis Deskriptif.....	64
3.4.3 Analisis Inferensial.....	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	69
4.1 Hasil Penelitian	69

4.1.1 Deskripsi Umum Objek Penelitian.....	69
4.1.2 Deskripsi Subjek Penelitian	69
4.1.3 Analisis Deskriptif.....	75
4.1.4 Hasil Uji Kualitas Data	91
4.1.5 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	95
4.1.6 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	101
4.1.7 Hasil Uji Hipotesis	106
4.2 Pembahasan	109
4.2.1 Pembahasan Pengaruh <i>Work Engagement</i> (Keterikatan Kerja) terhadap <i>Organizational Commitment</i> (Komitmen Organisasi)	109
4.2.2 Pembahasan Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> (Pemberdayaan Psikologis) terhadap <i>Organizational Commitment</i> (Komitmen Organisasi).....	111
4.2.3 Pembahasan Pengaruh <i>Talent Management</i> (Manajemen Talenta) terhadap <i>Organizational Commitment</i> (Komitmen Organisasi)	112
4.2.4 Pembahasan Pengaruh Moderasi <i>Perceived Organizational Support</i> (Dukungan Organisasi yang dirasakan) terhadap hubungan <i>Work Engagement</i> (Keterikatan Kerja) dan <i>Organizational Commitment</i> (Komitmen Organisasi)	113
4.2.5 Pembahasan Pengaruh Moderasi <i>Perceived Organizational Support</i> (Dukungan Organisasi yang dirasakan) terhadap hubungan <i>Psychological Empowerment</i> (Pemberdayaan Psikologis) dan <i>Organizational Commitment</i> (Komitmen Organisasi)	115
4.2.6 Pembahasan Pengaruh Moderasi <i>Perceived Organizational Support</i> (Dukungan Organisasi yang dirasakan) terhadap hubungan <i>Talent Management</i> (Manajemen Talenta) dan <i>Organizational Commitment</i> (Komitmen Organisasi) .	116
4.3 Implikasi Penelitian	118
4.3.1 Implikasi Teoritis.....	118
4.3.2 Implikasi Praktis.....	120
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	124
5.1 Simpulan	124
5.2 Keterbatasan.....	127
5.3 Saran	129
5.3.1 Saran Praktis.....	129
5.3.2 Saran Akademis.....	134
DAFTAR PUSTAKA.....	138
LAMPIRAN	147

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Banchmark Tingkat Engagement Karyawan	4
Tabel 2. Hasil Prasurvei Work Engagement	6
Tabel 3. Hasil Prasurvei Psychological Empowerment.....	8
Tabel 4. Hasil Prasurvei Talent Management	10
Tabel 5. Hasil Prasurvei Perceived Organizational Support.....	11
Tabel 6. Daftar Penelitian Terdahulu	37
Tabel 7. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	55
Tabel 8. Skala Likert.....	57
Tabel 9. Populasi Pegawai Bank Umum di Indonesia (2023)	58
Tabel 10. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	62
Tabel 11. Bank Umum di Indonesia	69
Tabel 12. Distribusi Responden Berdasarkan Usia	70
Tabel 13. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan/Fungsi Kerja.....	72
Tabel 14. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Bank	74
Tabel 15. Kategori Capaian Tanggapan Responden	76
Tabel 16. Analisis Deskriptif Variabel Organizational Commitment.....	77
Tabel 17. Analisis Deskriptif Variabel Work Engagement	80
Tabel 18. Analisis Deskriptif Variabel Psychological Empowerment.....	83
Tabel 19. Analisis Deskriptif Variabel Talent Management.....	86
Tabel 20. Analisis Deskriptif Variabel Perceived Organizational Support	89
Tabel 21. Hasil Outer Loading Factor	96
Tabel 22. Average Variance Extracted (AVE).....	98
Tabel 23. Hasil Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT).....	99
Tabel 24. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk.....	99
Tabel 25. Nilai R-Square	101
Tabel 26. Hasil Q-Square (Q^2 Predict)	102
Tabel 27. Hasil Uji f Square	103
Tabel 28. Hasil Uji VIF	105
Tabel 29. Tabel Hasil Uji Model Fit	106
Tabel 30. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	107
Tabel 31. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Moderasi	108
Tabel 32. Ringkasan Pengaruh Work Engagement → Organizational Commitment...	109
Tabel 33. Ringkasan Pengaruh Psychological Empowerment → Organizational Commitment	111
Tabel 34. Ringkasan Pengaruh Talent Management → Organizational Commitment..	112
Tabel 35. Ringkasan Pengaruh Moderasi Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement dan Organizational Commitment.....	113
Tabel 36. Ringkasan Pengaruh Moderasi Perceived Organizational Support terhadap Psychological Empowerment dan Organizational Commitment.....	115
Tabel 37. Ringkasan Pengaruh Moderasi Perceived Organizational Support terhadap Talent Management dan Organizational Commitment.....	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Indikator Tingkat Organizational Commitment Karyawan di Indonesia.....	3
Gambar 2. Distribusi Masa Kerja Karyawan di Indonesia.....	3
Gambar 3. Tingkat Intent to Leave Karyawan di Asia Tenggara	5
Gambar 4. Relevansi Grand Theory, Middle Range Theory dan Applied Theory	22
Gambar 5. Struktur Organisasi Bank (PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	47
Gambar 6. Kerangka Penelitian.....	48
Gambar 212. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
Gambar 213. Distribusi Bekerja di Industri Perbankan.....	73
Gambar 214. Garis Kontinum Organizational Commitment.....	76
Gambar 215. Garis Kontinum Work Engagement.....	80
Gambar 216. Garis Kontinum Psychological Empowerment	82
Gambar 217. Garis Kontinum Talent Management.....	85
Gambar 218. Garis Kontinum Perceived Organizational Support	89
Gambar 219. Spesifikasi Model Penelitian di SmartPLS 4.....	93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	147
Lampiran 2. Hasil Responden	151
Lampiran 3. Hasil Olah Data SEM-PLS	161
Lampiran 4. Rincian Perusahaan Perbankan di Indonesia	168