



PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, *DIGITAL CULTURE*, TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DIMODERASI *DIGITAL COMPETENCE* DENGAN MEDIASI *DIGITAL READINESS* DALAM IMPLEMENTASI *DIGIHCP* PADA BANK BNI WILAYAH (JAKARTA-BSD)

TESIS

ELLA KARUNIA DWINANTI NIM 2410122023

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



PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, *DIGITAL CULTURE*, TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DIMODERASI *DIGITAL COMPETENCE* DENGAN MEDIASI *DIGITAL READINESS* DALAM IMPLEMENTASI *DIGIHCP* PADA BANK BNI WILAYAH (JAKARTA-BSD)

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister

ELLA KARUNIA DWINANTI

NIM 2410122023

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
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 : Ella Karunia Dwinanti

NIM. : 2410121023

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

Jakarta, 18 Juli 2026

Yang menyatakan,

m.



(Ella Karunia Dwinanti)

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Ella Karunia Dwinanti
NIM : 2410121023
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Megister 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 :

***Pengaruh Perceived Organizational Support, Digital Culture, Terhadap Employee Engagement Dimoderasi Digital Competence Dengan Mediasi Digital Rediness
Dalam Implementasi Pada Bank BNI Wilayah Jakarta BSD***

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 : 18 Juli 2026

Yang menyatakan,


(Ella Karunia Dwinanti)

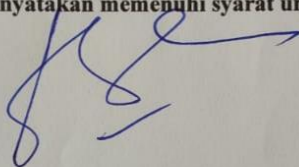
TESIS

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT*, *DIGITAL CULTURE*, TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DIMODERASI *DIGITAL READINESS* DENGAN MEDIASI *DIGITAL COMPETENCE* DALAM IMPLEMENTASI DIGIHC PADA BANK BNI WILYAH (JAKARTA-BSD)

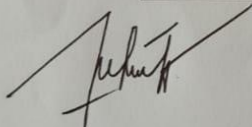
Dipersiapkan dan disusun oleh :

ELLA KARUNIA DWINANTI NIM 2410121023

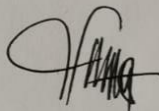
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : 13 Juli 2026
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima



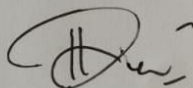
Dr. Ivan Yulivan, MM., M.Tr (Han)., CHRM
Ketua Penguji



Dr. Jubei Levianto., S.Sos M.M.
Pengguji 1



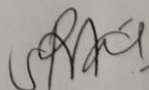
Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos., MM
Pengguji 2 (Pembimbing I)



Dr. Dewi Cahyani Pangestuti, SE., MM.
Pembimbing II



Dr. Subaedah, SE.MM
Dekan



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

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal :

The Effect of Perceived Organizational Support and Digital Culture on Employee Engagement: The Moderating Role of Digital Competence and the Mediating Role of Digital Readiness in the Implementation of DigiHC at BNI Regional Office (Jakarta–BSD)

Ella Karunia Dwinanti

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of Perceived Organizational Support and Digital Culture on Employee Engagement among employees of BNI Regional Office (Jakarta–BSD) in the implementation of DIGIHC. In addition, this study examines the direct effect of Digital Competence on Employee Engagement, the moderating role of Digital Competence in the relationship between Perceived Organizational Support and Digital Culture on Employee Engagement, and the mediating role of Digital Readiness in the relationship between Perceived Organizational Support and Digital Culture on Employee Engagement. This study employed a quantitative approach using a survey method through the distribution of questionnaires to 145 respondents. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS software. The results indicate that Perceived Organizational Support has a positive and significant effect on Employee Engagement, with an original sample value of 0.334, a T-statistic of 3.522, and a P-value of 0.000. Digital Culture also has a positive and significant effect on Employee Engagement, with an original sample value of 0.297, a T-statistic of 2.813, and a P-value of 0.005. Meanwhile, Digital Competence does not have a significant effect on Employee Engagement, with an original sample value of 0.095, a T-statistic of 0.766, and a P-value of 0.443. The moderation analysis reveals that Digital Competence is unable to moderate the relationship between Perceived Organizational Support and Employee Engagement. However, it significantly and positively moderates the relationship between Digital Culture and Employee Engagement, with an original sample value of 0.190, a T-statistic of 2.354, and a P-value of 0.019. Furthermore, the indirect effect analysis demonstrates that Digital Readiness mediates the relationship between Digital Culture and Employee Engagement, with an original sample value of 0.181, a T-statistic of 2.349, and a P-value of 0.019. Digital Readiness also mediates the relationship between Perceived Organizational Support and Employee Engagement, with an original sample value of 0.115, a T-statistic of 2.618, and a P-value of 0.009. Thus, this study concludes that improving Employee Engagement in the context of digital transformation at BNI Regional Office (Jakarta–BSD) is not solely determined by employees' digital competence but is also influenced by organizational support, digital culture, and employees' digital readiness.

Keywords: *Perceived Organizational Support, Digital Culture, Digital Competence, Digital Readiness, Employee Engagement.*

Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement* Dimoderasi *Digital Competence* dengan Mediasi *Digital Readiness* dalam Implementasi *DigiHC* pada Bank BNI Wilayah Jakarta–BSD

Ella Karunia Dwinanti

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Bank BNI Wilayah (Jakarta-BSD) dalam implementasi DIGIHC. Selain itu, penelitian ini juga menguji pengaruh langsung *Digital Competence* terhadap *Employee Engagement*, peran *Digital Competence* sebagai variabel moderasi pada hubungan *Perceived Organizational Support* dan *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement*, serta peran *Digital Readiness* sebagai variabel mediasi pada hubungan *Perceived Organizational Support* dan *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 145 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan nilai original sample sebesar 0,334, T-Statistics 3,522, dan P-Values 0,000. *Digital Culture* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan nilai original sample sebesar 0,297, T-Statistics 2,813, dan P-Values 0,005. Sementara itu, *Digital Competence* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, dengan nilai original sample sebesar 0,095, T-Statistics 0,766, dan P-Values 0,443.

Hasil moderasi menunjukkan bahwa *Digital Competence* tidak mampu memoderasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* tetapi terbukti mampu memoderasi pengaruh *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement* secara positif dan signifikan dengan nilai original sample sebesar 0,190, T-Statistics sebesar 2,354, dan P-Values sebesar 0,019.. Selain itu, hasil pengujian tidak langsung menunjukkan bahwa *Digital Readiness* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement* dengan nilai original sample sebesar 0,181, T-Statistics sebesar 2,349, dan P-Values sebesar 0,019 serta hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* dengan nilai original sample sebesar 0,115, T-Statistics sebesar 2,618, dan P-Values sebesar 0,009. Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan *Employee Engagement* dalam konteks transformasi digital di BNI Wilayah (Jakarta-BSD) tidak hanya ditentukan oleh kompetensi digital karyawan, tetapi juga oleh dukungan organisasi, budaya digital, dan kesiapan digital karyawan.

Kata kunci: *Perceived Organizational Support, Digital Culture, Digital Competence, Digital Readiness, Employee Engagement.*

PRAKATA

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia Nya yang memungkinkan penelitian ini dapat diselesaikan tepat waktu ” Pengaruh *Perceived Organizational Support, Digital Culture*, Terhadap *Employee Engagement* di Moderasi *Digital Competence* Dengan Mediasi *Digital Readiness* Dalam Implementasi *DIGIHCP* Pada Bank BNI Wilayah (Jakarta-BSD) ”. Selain itu, penulis juga ingin menyampaikan apresiasi yang mendalam kepada:

1. Ibu Dr. Jubaedah, SE., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jakarta.
2. Ibu Dr. Dewi Cahyani Pengestuti., SE., MM., selaku Ketua Jurusan Manajemen dan sekaligus dosen pembimbing II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jakarta.
3. Ibu Dr. Ranila Suciati, SE., MM.,CFP selaku Ketua Koordinator Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jakarta .
4. Bapak Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., M.M selaku dosen pembimbing I tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jakarta
5. Orang tua dan anak anaku yang telah memberikan kesempatan untuk menimba ilmu seluas luasnya, mendukung dalam berbagai hal, dan memberikan doa yang tiada hentinya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa karya penelitian ini masih memiliki sejumlah keterbatasan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati, penulis membuka diri terhadap segala bentuk kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan di masa mendatang. Setiap masukan yang diberikan akan menjadi pijakan berharga untuk meningkatkan kualitas penelitian ini. Akhir kata, penulis memohon doa agar Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat, petunjuk, dan keberkahan dalam setiap langkah yang kita jalani. Aamiin.

Jakarta, 5 Juni 2026

Ella Karunia Dwinanti

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	vi
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	51
1.1. Latar Belakang.....	51
1.2. Rumusan Masalah.....	68
1.3. Tujuan Penelitian.....	69
1.4. Manfaat Hasil Penelitian.....	70
1.4.1. Manfaat Teoritis	70
1.4.2. Manfaat Praktis.....	70
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	71
2.1. Landasan Teori	71
2.1.1. <i>Grand Theory: Social Exchange Theory (SET)</i>	72
2.1.2. <i>Middle Range Theory: Organizational Support Theory (OST)</i>	73
2.1.3. <i>Middle Range Theory: Sociotechnical Systems Theory (STS)</i> .	74
2.1.4. <i>Middle Range Theory: Technology Acceptance Model (TAM)</i>	75
2.1.5. <i>Employee Engagement</i>	75
2.1.6. <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	79
2.1.7. <i>Digital Culture</i>	82
2.1.8. <i>Digital Readiness</i>	85
2.1.9. <i>Digital Competence</i>	87
2.2. Penelitian Terdahulu	89
2.3. Kerangka Penelitian.....	94
2.3.1. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	94
2.3.2. Pengaruh <i>Digital Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	95

2.3.3. Pengaruh <i>Digital Culture</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui <i>Digital Readiness</i> sebagai variabel mediasi.....	95
2.3.4. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) Terhadap <i>Digital Readiness</i>	95
2.3.5. Pengaruh <i>Digital Culture</i> Terhadap <i>Digital Readiness</i>	96
2.3.6. Pengaruh <i>Digital Culture</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Dimoderasi oleh <i>Digital Competence</i>	97
2.3.7. Peran <i>Digital Readiness</i> sebagai variabel mediasi pada pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Digital Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	97
2.4. Hipotesis.....	97
BAB III METODE PENELITIAN	99
3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	99
3.1.1. Definisi Operasional	99
3.1.2. Pengukuran Variabel.....	101
3.2. Populasi dan Sampel.....	105
3.2.1. Populasi.....	105
3.2.2. Sampel.....	107
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	108
3.3.1. Jenis Data	108
3.3.2. Sumber Data.....	108
3.3.3. Pengumpulan Data.....	109
3.4. Teknik Analisis Data	109
3.4.1. Analisis Deskriptif.....	110
3.4.2. Analisis Inferensial (PLS-SEM).....	111
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	117
4.1. Hasil Penelitian.....	117
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	117
4.1.2. Deskripsi Data Penelitian.....	121
4.1.3. Analisis Deskriptif.....	124
4.1.4. Analisis Inferensial	134
4.1.5. Pembahasan Hasil Penelitian	151

4.2.1. Peran <i>Digital Competence</i> sebagai Moderator pada Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	155
4.2.2. Peran Moderasi <i>Digital Competence</i> pada Pengaruh <i>Digital Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	156
4.2.3. Peran <i>Digital Readiness</i> sebagai Mediasi antara <i>Digital Culture</i> dan <i>Employee Engagement</i>	157
4.2.4. Peran <i>Digital Readiness</i> sebagai Mediasi antara <i>Perceived</i> <i>Organizational Support</i> dan <i>Employee Engagement</i>	158
4.2.5. Implikasi Hasil Penelitian	159
4.2.6. Novelty Penelitian	160
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	163
5.1. Kesimpulan.....	163
5.2. Saran	165
5.2.1. Saran bagi Bank BNI	166
5.2.2. Saran bagi Karyawan	167
5.2.3. Saran bagi Peneliti Selanjutnya	167

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Tupoksi BNI	71
Tabel 4.2 Jenis Kelamin	73
Tabel 4.3 Karakteristik Menurut Jenis Usia	74
Tabel 4.4 Karakteristik Menurut Pendidikan	75
Tabel 4.5 Nilai Indeks	77
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	78
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>	80
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel <i>Digital Culture</i>	82
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Variabel <i>Digital Readiness</i>	85
Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Variabel <i>Digital Competence</i>	87
Tabel 4.11 Hasil Outer Loading Factor	94
Tabel 4.12 Nilai Average Variance Extracted	95
Tabel 4.13 Hasil Fornell-Larcker Criterion	97
Tabel 4.14 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability	99
Tabel 4.15 Nilai Koefisien Determinasi	101
Tabel 4.16 Nilai Q-Square	102
Tabel 4.17 f-Square	104
Tabel 4.18 Nilai Uji T	107
Tabel 4.19 Hasil Total Indirect Effects	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Logo Bank BNI	70
Gambar 4.2 Nilai Loading Factor	91