

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CULTURE*,
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, DAN *SELF EFFICACY*
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN MEDIASI
DIGITAL TRANSFORMATION
DI BNI KC YOGYAKARTA**

Tesis S-2



Andi Wildana Burhan

20911017

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Andi Wildana Burhan

NIM : 20911017

dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul "**Pengaruh Organizational Culture, Perceived Organizational Support, Dan Self Efficacy Terhadap Employee Engagement Dengan Mediasi Digital Transformation**" pada karyawan BNI Kantor Cabang Yogyakarta adalah hasil tulisan saya sendiri.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar sarjana di perguruan tinggi mana pun. Selain itu, sejauh yang saya ketahui, tidak ada karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian dari tesis tersebut terdapat indikasi plagiarisme, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di : Yogyakarta

Pada tanggal : Juli 2024

Yang Membuat Pernyataan



Andi Wildana Burhan

NIM 20911017

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Muafi', written over a horizontal line.

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Dosen Penguji II

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Majang Palupi', written over a horizontal line.

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jum'at tanggal 2 Agustus 2024 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

ANDI WILDANA BURHAN

No. Mhs. : 20911017

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, DAN SELF EFFICACY TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN MEDIASI DIGITAL TRANSFORMATION DI BNI KC YOGYAKARTA

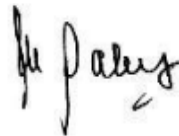
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Penguji II



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

ABSTRAK
PENGARUH *ORGANIZATIONAL CULTURE*,
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, DAN *SELF EFFICACY
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN MEDIASI
DIGITAL TRANSFORMATION
DI BNI KC YOGYAKARTA

Oleh :
Andi Wildana Burhan,

Dosen Pembimbing :
Prof., Dr. Muafi SE., M.Si.

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Culture*, *Perceived Organizational Support (POS)*, Dan *Self Efficacy* Terhadap *Employee Engagement* Dengan Mediasi *Digital Transformation* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 108 responden, yang diambil menggunakan teknik sampling populasi. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 5 poin. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *POS* dan *Self Efficacy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dan *Digital Transformation* sedangkan *Organizational Culture* tidak pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* maupun terhadap *Digital Transformation*. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Digital Transformation* terhadap *Employee Engagement*. *POS* dan *Self Efficacy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan mediasi *Digital Transformation*. Sementara itu *Digital Transformation* tidak memediasi hubungan antara *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta.

Kata Kunci: *Organizational Culture*, *Perceived Organizational Support*, *Self Efficacy*, *Employee Engagement*, *Digital Transformation*, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

ABSTARCT

This study aims to determine and analyze the impact of Organizational Culture, Perceived Organizational Support (POS), and Self Efficacy on Employee Engagement on employees of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. with Digital Transformation as a mediator. The research was carried out on employees of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Yogyakarta. The sample in this study consisted of 108 respondents, which were taken using population sampling techniques. The data was collected through the dissemination of the questionnaire on a 5-point Likert scale. The analysis tool used in this study is SmartPLS. The results of the research show that POS and Self Efficacy have a positive and significant influence on Employee Engagement and Digital Transformation while Organizational Culture has no positive and significant influence upon Employees Engagement nor on Digital transformation. There is a positive influence of digital transformation on employee engagement. POS and Self Efficacy have a positive and significant influence on Employee Engagement with the mediation of Digital Transformation. Meanwhile, digital transformation does not mediate the relationship between Organizational Culture and Employees Engagement on employees of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Yogyakarta.

Keywords: Organizational Culture, Perceived Organizational Support, Self Efficacy, Employee Engagement, Digital Transformation, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirobbil'aalamiin, puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta bimbingan-Nya yang tak terhingga sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Rasul Nabi Muhammad SAW yang senantiasa melimpahkan kasih sayang kepada umatnya. Penyusunan Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, dengan judul “Pengaruh *Organizational Culture, Perceived Organizational Support (POS)*, Dan *Self Efficacy* Terhadap *Employee Engagement* Dengan Mediasi *Digital Transformation* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta”. Sebagai penulis dalam pelaksanaan dan penyelesaian tesis ini banyak mendapat bimbingan serta bantuan dari beberapa pihak. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dekan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Segenap Pimpinan dan pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah 17 Yogyakarta dan Kantor Cabang Yogyakarta.

4. Bapak Anjar Priyono, SE., Msi., Ph.D selaku Kepala Prodi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, yang telah memberi motivasi dan support untuk penulis dalam menyelesaikan tesis.
5. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing tesis yang selalu memberikan dukungan, semangat, motivasi serta masukan yang membangun guna mencapai kesempurnaan dalam penulisan tesis ini.
6. Ibu Majang Palupi, B.B.A., M.B.A. selaku dosen penguji tesis yang telah memberi banyak masukan sehingga tesis ini dapat terselsaikan, juga
7. Kepada seluruh dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia, khususnya program studi manajemen, terimakasih atas ilmu yang diberikan. Kepada Seluruh staf dan karyawan FBE UII, terima kasih telah banyak membantu penulis
8. Kepada kedua orangtua saya, Bapak Andi Burhan Lompang dan Ibu Andi Hasaniah Terima kasih atas doanya sehingga anakda bisa menyelesaikan proses Pendidikan ini.
9. Terima kasih kuucapkan kepada Yusuf Hendriyanto dan anak-anakku Muhammad Rafi Hendriyanto, Anindyta Maheswari Hendriyanto dan Anindya Maheswari Hendriyanto yang sudah memberikan support dan semangat
10. Teman seperjuangan , Sdr.Santoso Deddy Palguna dan Sdr. Irsal Parlindungan Lubis yang selalu bersama memberikan semangat dan motivasi untuk lulus Bersama.
11. Teman-teman Magister Manajemen UII angkatan 55 B yang selalu saling memberikan *support*

12. Tak lupa pula, terima kasih juga untuk temen-temen BNI KCP Gamping dan BNI KCP Parangtritis yang memberikan support di detil-detik akhir masa Pendidikan.

Terima kasih untuk semua, tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan, dukungan, dan motivasi dari semua pihak. Semua doa dan dukungan yang diberikan telah membantu penulis untuk terus mempertahankan semangat dan motivasi. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Wassalamu'alaikum Warahmatullohi Wabarakatuh

Yogyakarta, 2 Agustus 2024

Andi Wildana Burhan

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	i
BERITA ACARA UJIAN TESIS	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	iv
ABSTARCT	v
KATA PENGANTAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	13
1.1. Latar Belakang	13
1.2. Rumusan Masalah	20
1.3. Pertanyaan Penelitian	21
1.4. Tujuan Penelitian	22
1.5. Manfaat Penelitian	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	25
2.1. Landasan Teori	25
2.1.1. <i>Employee engagement</i>	25
2.1.2 <i>Organizational Culture</i>	30
2.1.3 <i>Perceived Organizational Support</i>	37
2.1.4 <i>Self Efficacy</i>	46
2.1.5 <i>Digital Transformation</i>	55
2.2. Penelitian Terdahulu	59
2.2.1. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap <i>Employee Engagement</i>	59
2.2.2. Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	62
2.2.3. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	65
2.2.4. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap <i>Digital Transformation</i>	67

2.2.5.	Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Digital Transformation</i>	70
2.2.6.	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Digital Transformation</i>	71
2.2.7.	Pengaruh <i>Digital Transformation</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> ..	73
2.3.	Pengembangan Hipotesis	75
2.4	Kerangka Konseptual	90
BAB III METODE PENELITIAN		97
3.1.	Desain Penelitian	97
3.2.	Populasi dan Sampel.....	97
3.2.1	Populasi.....	97
3.2.2	Sampel.....	98
3.3.	Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian	99
3.3.1	Definisi Variabel Penelitian.....	99
3.3.2	Operasionalisasi Variabel Penelitian	100
3.4.	Jenis dan Metode Pengumpulan Data	104
3.5	Metode Analisis Data	106
3.5.1	Analisis Deskriptif	107
3.5.2	Analisis SEM (<i>Structural Equation Model</i>).....	108
3.5.3	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	109
3.6	Uji Hipotesis	113
BAB IV		115
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN		115
4.1	Analisis Deskriptif Responden Penelitian	115
4.1.1	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	115
4.1.2	Karakteristik Berdasarkan Usia.....	116
4.1.3	Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir	116
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	117
4.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	118
4.3	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	125
4.3.1	Uji Validitas	125

4.3.1.1	<i>Convergent Validity</i>	125
4.3.1.2	<i>Discriminant Validity</i>	129
4.3.2	Uji Reliabilitas	131
4.4	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	132
4.4.1	<i>R-Square (R2)</i>	132
4.4.2	Pengujian Hipotesis.....	133
4.5	Diskusi dan Pembahasan	138
4.5.1	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	138
4.5.2	Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	140
4.5.3	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	143
4.5.4	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Digital Transformation</i>	145
4.5.5	Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Digital Transformation</i>	147
4.5.6	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Digital Transformation</i>	150
4.5.7	Pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>Digital Transformation</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	152
4.5.8	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> terhadap <i>Employee Engagment</i> yang dimediasi oleh <i>Digital Transformation</i>	153
4.5.9	Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Engagment</i> yang dimediasi oleh <i>Digital Transformation</i>	155
4.5.10	Pengaruh <i>Self efficacy</i> terhadap <i>Employee Engagment</i> karyawan dimediasi oleh <i>Digital Transformation</i>	158
BAB V		139
KESIMPULAN DAN SARAN.....		139
5.1	Kesimpulan.....	139
5.2	Saran	140
5.3	Keterbatasan Penelitian	142
DAFTAR PUSTAKA		143
LAMPIRAN I		153

KUISIONER PENELITIAN	153
LAMPIRAN II	159
Respon Quesioner	159
LAMPIRAN III.....	163
Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....	163
LAMPIRAN IV.....	164
Tabel Outer Loadings.....	164
LAMPIRAN V	165
Hasil Uji Outer Model.....	165

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Definisi <i>Employee Engagement</i>	27
Tabel 2.2 Definisi <i>Organizational Culture</i>	31
Tabel 2.3 Definisi <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	40
Tabel 2.4 Dampak Perilaku <i>Self Efficacy</i>	50
Tabel 2.5 Definisi <i>Self Efficacy</i>	51
Tabel 2.6 <i>The General Self Efficacy Scale</i>	52
Tabel 2.7 Definisi <i>Digital Transformation</i>	56
Tabel 2.8 Penelitian Terkait Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	60
Tabel 2.9 Penelitian Terkait Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	63
Tabel 2.10 Penelitian Terkait Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap <i>Employee</i> <i>Engagement</i>	66
Tabel 2.11 Penelitian Terkait Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Digital Transformation</i>	68
Tabel 2.12 Penelitian Terkait Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Digital</i> <i>Transformation</i>	70
Tabel 2.13 Penelitian Terkait Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap <i>Digital</i> <i>Transformation</i>	72
Tabel 2.14 Penelitian Terkait Pengaruh <i>Digital Transformation</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	74
Tabel 3.1 Indikator <i>Perceived Organizational Support</i>	101
Tabel 3.2 Indikator <i>Organizational Culture</i>	102
Tabel 3.3 Indikator <i>Self Efficacy</i>	103
Tabel 3.4 Indikator <i>Employee Engagement</i>	103
Tabel 3.5 Indikator <i>Digital Transformation</i>	104
Tabel 4 1 Data Pegawai BNI Kantor Cabang Yogyakarta.....	115
Tabel 4 2 Jenis Kelamin Responden	116
Tabel 4.3 Usia Responden.....	116
Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir Responden	117
Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden	117
Tabel 4.6 Karakteristik Responden	118
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel X1	120
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel X2.....	121
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Variabel X3.....	122
Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Variabel Y.....	123
Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Variabel Z	124
Tabel 4.12 Rekapitulasi Variabel	124
Tabel 4.13 <i>Loading Factor</i> Konstruk.....	127

Tabel 4.14 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (Ave)	128
Tabel 4.15 <i>Fornell Lacker</i>	129
Tabel 4.16 <i>Cross Loading</i>	130
Tabel 4.17 <i>Construct Reliability</i>	131
Tabel 4.18 <i>R-Square</i> (R2)	132
Tabel 4.19 Hasil <i>Path Coefficient</i> (Pengaruh langsung).....	133
Tabel 4.20 Hasil <i>Specific Indirect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung Spesifik) 134	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Triadic Reciprocal Determinism Bandura, .. Error! Bookmark not defined.	
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian	91
Gambar 4.1 Outer Model	126

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Masa depan sebuah perusahaan sangat tergantung dengan tata kelola pada internal organisasinya. Organisasi harus terus berinovasi dalam menciptakan peluang-peluang bisnis yang semakin kompetitif. Untuk terus bertahan dalam konsep lama sudah tidak dapat digunakan dalam era milenial saat ini. Untuk itu perlu perusahaan untuk mengevaluasi organisasi dengan melihat kembali kesiapan organisasai dalam perubahan di era transformasi ini. Perusahaan dituntut untuk melakukan transformasi baik strategi internal maupun menghadapi fenomena eksternal. Sejalan dengan itu peran pemimpin sangat butuhkan untuk melakukan transformasi baik struktur maupun budaya. Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu organisasi untuk bisa bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka dapat diterima dengan baik oleh organisasi maupun masyarakat yang memerlukan.

Tujuan perusahaan juga dipengaruhi oleh keterikatan karyawan dalam perusahaan itu sendiri. Maka dari itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas, baik dari segi pemimpin maupun karyawan pada pola tugas, tanggung jawab, berdaya guna sesuai dengan peraturan dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan suatu perusahaan. Hampir semua perusahaan yang ada, karyawan merupakan aset penting yang wajib mereka jaga. Oleh karena itu bagi perusahaan yang khusus bergerak di bidang

pelayanan yang mengandalkan tingkat keterikatan karyawan diperusahaanya. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja karyawannya. Salah satu pendekatan adalah upaya meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) karena dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam era digitalisasi seperti sekarang, perbankan dituntut mampu bertransformasi secara digital untuk bertahan dan bisa berkompetisi. *Digital transformation* perbankan perlu dilakukan di seluruh aspek dari proses bisnis, teknologi hingga sumber daya manusia (SDM). Salah satu faktor keberhasilan *digital transformation* adalah keterlibatan (*employee engagement*) karyawan dalam transformasi tersebut.

Organizational culture, perceived organizational support, dan self efficacy merupakan faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi *employee engagement* karyawan Bank menghadapi *digital transformation*. Budaya kerja yang kondusif serta dukungan manajemen akan mendorong keterlibatan karyawan (Simmons et al., 2019). Selain itu, keyakinan diri (*self efficacy*) yang tinggi juga akan memotivasi karyawan mengadopsi perubahan akibat digitalisasi (Bandura, 2010).

Employee engagement telah menjadi topik yang banyak dibahas dan diukur dalam beberapa tahun terakhir. Ketika karyawan memiliki komitmen emosional terhadap perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa *employee engagement* telah tercipta. Perusahaan dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi ditandai dengan karyawan yang bekerja bukan hanya untuk mendapatkan gaji atau mencapai

karir yang lebih tinggi, tetapi juga untuk mencapai tujuan perusahaan (Kruse, 2012).

Employee engagement memiliki dampak signifikan terhadap perusahaan. Menurut Kahn (1990), *employee engagement* adalah bagian dari aktivitas motivasi karyawan yang diasumsikan mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias, sehingga mencapai tujuan perusahaan. Riset oleh Farndale et al. (2014) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan, atau yang dikenal sebagai *employee engagement*, berdampak positif dan berperan dalam meningkatkan performa karyawan serta profitabilitas perusahaan.

Karyawan yang merasa terikat dengan tempat kerjanya cenderung memiliki komitmen terhadap perusahaan, mendorong pencapaian, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi tingkat keluar masuk karyawan (*turnover*) (Febriansyah & Ginting, 2020). Menurut penelitian Anjum et al. (2017), *employee engagement* tidak hanya membantu menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dan meningkatkan kinerja perusahaan. Lockwood (2007) menyatakan bahwa semakin tinggi level *engagement* seorang karyawan, semakin tinggi pula hasil kerjanya. Simmons et al. (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "*Organizational culture and engagement within higher education*" berusaha memahami pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan. Simmons et al. menjelaskan bahwa globalisasi dan perkembangan teknologi digital telah mengubah secara signifikan lingkungan eksternal. Untuk tetap eksis dituntut untuk bertransformasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan ini. Budaya internal

memiliki peranan penting dalam proses transformasi sekaligus meningkatkan keterlibatan karyawan. Singkatnya, Simmons et al. melihat keterkaitan erat *organizational culture, employee engagement*, dan transformasi/perubahan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang berubah.

Bandura (2010) merujuk pada teori *self efficacy* yang dikembangkan oleh Albert Bandura sebagai berikut :

1. *Self efficacy* didefinisikan sebagai penilaian seseorang terhadap kemampuannya untuk mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu (Bandura, 2010).
2. *Self efficacy* yang tinggi membuat seseorang lebih tertarik dan berkomitmen dalam sebuah aktivitas atau pekerjaan. Sebaliknya *self efficacy* rendah membuat orang cenderung menghindari tugas yang menantang (Bandura, 1997).
3. Dalam situasi perubahan dan ketidakpastian, *self efficacy* yang tinggi membuat seseorang lebih proaktif dan memiliki ketahanan yang lebih baik (Bandura, 2010).
4. *Self efficacy* yang tinggi akan membuat karyawan lebih mampu mengatasi tantangan *digital transformation* karena keyakinan mampu belajar dan menguasai kompetensi digital yang dibutuhkan (Bandura, 2010).

Self efficacy didefinisikan sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuan untuk mengatur dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu (Albert Bandura, 1997). *Self efficacy* berpengaruh pada motivasi diri, ketekunan, dan performa serta pilihan aktivitas personal (Social Foundations of Thought and Action, 1986). Tingkat *self efficacy* memengaruhi

tindakan apa yang diambil seseorang, seberapa banyak upaya dilakukan, dan seberapa lama akan bertahan dalam menghadapi rintangan. (Bandura, 2020).

Perceived Organizational Support (POS) mengacu pada keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan. Konsep POS pertama kali dikembangkan oleh Robert Eisenberger dan rekan-rekannya dalam serangkaian penelitian pada tahun 1986. POS didasarkan pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), di mana hubungan karyawan-organisasi harapan saling merdasarkan pemberi manfaat. Semakin tinggi POS yang dirasakan karyawan, maka akan semakin tinggi pula komitmen afektif, keterlibatan kerja, dan kinerja karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Faktor-faktor yang memengaruhi POS antara lain dukungan supervisor, keadilan organisasi, penghargaan, kondisi kerja dan lainnya.

Adaptasi transformasi kebijakan dan kelembagaan secara menyeluruh terus senantiasa dilakukan, termasuk *digital transformation*. *Digital transformation* menjadi penting dalam perbankan. Perbankan telah memulai *digital transformation* sebelum pandemi melanda. *Digital transformation* telah menjadi fondasi dalam membangun transformasi kebijakan, transformasi organisasi, serta transformasi SDM dan budaya kerja yang selama ini terus dilakukan.

Berdasarkan data Statistik Perbankan Indonesia yang dikeluarkan oleh OJK (2021), sejumlah perubahan transaksi perbankan terjadi selama pandemi Covid-19. Transaksi-transaksi yang awalnya banyak dilakukan di kantor cabang kini dilakukan secara digital melalui mobile banking, internet banking, ataupun call center yang digerakkan oleh artificial intelligence. Perubahan transformasi digital

ini menyebabkan Bank terus menutup jaringan kantornya. Selain itu, konsumen juga mengurangi transaksi cash menjadi ke arah elektronik.

Menurut OJK (2021), tuntutan digitalisasi perbankan diperkuat oleh berbagai faktor pendorong pengembangan digital bank mengingat perekonomian Indonesia berpotensi besar untuk menyerap arus digitalisasi. Faktor pendorong tersebut tercermin dalam 3 (tiga) aspek utama yaitu peluang digital (*digital opportunity*), perilaku digital (*digital behavior*) dan transaksi digital (*digital transaction*).

Namun, *digital transformation* saja tidaklah cukup. Siklus teknologi yang semakin pendek menuntut bank untuk senantiasa dapat mengikuti perkembangan di tengah disrupsi dan kompleksitas yang ada. Percepatan, perbaikan, dan penyempurnaan akan selalu menjadi bagian penting dari proses transformasi. Akselerasi dan *digital transformation* yang berkelanjutan akan menjadi sasaran dalam upaya menjaga relevansi bank di era digital.

Era digital yang terus berkembang, *digital transformation* telah menjadi salah satu pendorong utama perubahan dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif, serta keterlibatan karyawan yang tinggi, dikenal memiliki peran penting dalam kesuksesan implementasi teknologi baru. Namun, proses *digital transformation* tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi semata. Proses *digital transformation* juga bergantung pada bagaimana teknologi tersebut diintegrasikan dengan nilai-nilai dan praktik budaya organisasi, serta bagaimana hal ini memengaruhi keterlibatan karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh POS, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan, dengan transformasi digital sebagai mediator.

Penelitian ini berupaya memahami sejauh mana ketiga variabel ini saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan digitalisasi. Dengan memahami dinamika ini, diharapkan perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam memanfaatkan teknologi digital, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memperkuat budaya organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian ini dilakukan pada BNI Kantor Cabang Yogyakarta yang merupakan salah satu perbankan pelopor digitalisasi di Indonesia. BNI telah melakukan *digital transformation* di hampir semua proses bisnis dan layanan perbankannya. Seberapa besar *digital transformation* telah terlaksana dan dampaknya pada *engagement* karyawan BNI KC Yogyakarta menarik untuk diteliti lebih dalam.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI) adalah sebuah Bank BUMN yang besar di Indonesia. BNI didirikan pada tanggal 5 Juli 1946 dan merupakan salah satu bank asli Indonesia yang pertama kali didirikan. BNI berkantor pusat di Jl. Jenderal Sudirman Kav. 1 Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. BNI Memiliki 17 Kantor Wilayah yang tersebar di seluruh Indonesia. BNI Kantor Cabang Yogyakarta beralamat di Jl. Trikora No. 1, Kotamadya Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. BNI Cabang Yogyakarta membawahi 15 Kantor Cabang Pembantu termasuk Kantor Cabang Utama.

1.2. Rumusan Masalah

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di tahun 2023 melakukan BNI transformation dengan penerapan “*New Way Of Working*,” yang melibatkan perubahan menyeluruh dalam struktur organisasi, infrastruktur digital, fisik kantor, pengelolaan manajemen modal manusia, serta budaya perusahaan. Dalam penelitian untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi (*organizational culture*) yang baru mempengaruhi nilai-nilai dan perilaku karyawan, serta bagaimana dukungan yang dirasakan dari *Perceived Organizational Support* mempengaruhi keterlibatan karyawan (*employee engagement*) selama proses *digital transformation*. Penelitian ini akan mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi dan POS terhadap keterlibatan karyawan, dengan *digital transformation* sebagai mediator. Akan diteliti bagaimana *digital transformation* memediasi hubungan antara budaya organisasi dan keterlibatan karyawan, serta antara POS dan keterlibatan karyawan, untuk mengetahui apakah *digital transformation* memperkuat atau melemahkan pengaruh-pengaruh tersebut. Selain itu, penelitian ini juga akan melihat bagaimana transformasi ini meningkatkan kemampuan BNI dalam menghadapi perubahan eksternal dan tantangan global, serta membantu BNI mencapai visi menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif tentang dinamika internal organisasi dalam konteks *digital transformation*.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang, maka rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta?
2. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta?
3. Apakah *Self efficacy* berpengaruh terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta?
4. Apakah *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh terhadap *Digital Transformation* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta?
5. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Digital Transformation* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta?
6. Apakah *Self efficacy* berpengaruh terhadap *Digital Transformation* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta?

7. Apakah *Digital Transformation* berpengaruh terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta?
8. Apakah *Digital Transformation* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta?
9. Apakah *Digital Transformation* memediasi *Organizational Culture* pengaruh terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta?
10. Apakah *Digital Transformation* memediasi *Self efficacy* pengaruh terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menguji dan menganalisis *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta
2. Untuk menguji dan menganalisis *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Inonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta

3. Untuk menguji dan menganalisis *Self efficacy* berpengaruh terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Inonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta
4. Untuk menguji dan menganalisis *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Digital Transformation* pada karyawan di PT. Bank Negara Inonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta
5. Untuk menguji dan menganalisis *Organizational Culture* terhadap *Digital Transformation* pada karyawan di PT. Bank Negara Inonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta
6. Untuk menguji dan menganalisis *Self efficacy* terhadap *Digital Transformation* karyawan di PT. Bank Negara Inonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta
7. Untuk menguji dan menganalisis *Digital Transformation* terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Inonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta yang dimediasi oleh *Digital Transformation*
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta yang dimediasi oleh *Digital Transformation*

10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Self efficacy* terhadap *Employee Engagment* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Yogyakarta yang dimediasi oleh *Digital Transformation*.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak terkait, termasuk karyawan dan perusahaan.

- a. Bagi penulis, penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan, pengalaman, dan wawasan dalam penerapan ilmu, baik dari segi teori maupun literatur yang diperoleh selama masa pendidikan.
- b. Bagi Perusahaan, penelitian ini dapat dijadikan acuan dan bahan referensi bagi PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Yogyakarta terkait kebijakan peningkatan keterlibatan karyawan melalui penguatan budaya organisasi, dukungan manajemen, dan peningkatan *self-efficacy* di era digital.
- c. Bagi akademisi / Peneliti Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan tambahan bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Employee engagement*

Employee engagement merujuk pada kondisi di mana kebutuhan pribadi karyawan terpenuhi dan mereka merasa puas dengan lingkungan kerja mereka. Perilaku positif karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilainya merupakan salah satu faktor pendorong tercapainya tujuan organisasi (Sukoco et al., 2021).

Employee Engagement adalah kondisi mental yang positif dan memuaskan terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan mendalam (Schaufeli dan Bakker, 2002). Keterikatan karyawan menggambarkan keadaan di mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, terlibat secara aktif, dan bersedia menginvestasikan waktu serta usaha, yang berujung pada produktivitas yang tinggi dalam pekerjaan mereka (Macey et al., 2017). *Employee Engagement* membantu mengukur sejauh mana kontribusi karyawan terhadap pekerjaan mereka dan terhadap perusahaan secara keseluruhan.

Employee engagement keadaan positif karyawan sehingga termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption* dalam pekerjaan (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker, 2002).

Kahn (1990) mengatakan reaksi keterikatan karyawan dengan pekerjaan ada dua reaksi, yaitu karyawan yang memiliki *engagement* dan karyawan *disengagement*. Karyawan yang memiliki *engagement* dicirikan sebagai karyawan yang memiliki rasa antusias, semangat dan bergairah ketika berhubungan dengan

pekerjaan, loyal, memiliki motivasi, berkomitmen dan selalu produktif (Santosa, 2012). Sementara karyawan *disengagement* dicirikan sebagai karyawan yang cenderung hanya berkonsentrasi pada tugas-tugas daripada sasaran perusahaan, dengan kata lain karyawan *disengagement* merupakan karyawan yang hanya ingin mengetahui apa saja hal-hal yang harus dikerjakan daripada berfokus pada hasil kerjanya. Selain itu, karyawan *disengagement* akan lebih cenderung memiliki niat untuk keluar dari perusahaan (Santosa, 2012).

Schaufeli & Bakker (2004) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu hal yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Engagement* mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja.

"*Employee engagement*" mengacu pada kondisi psikologis dan emosional karyawan yang mempengaruhi keterlibatan mereka di perusahaan. Ini melibatkan dua aspek utama: pengelolaan karyawan dengan mempertimbangkan kondisi mental yang memuaskan dan optimis, serta karakteristik pekerjaan seperti semangat, dedikasi, dan keterlibatan. Dalam konteks psikologis, *employee engagement* didefinisikan sebagai keinginan dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan.

Keinginan untuk selalu fokus pada pekerjaan dan mengerahkan upaya maksimal untuk atasan dan pekerjaan seseorang, masing-masing, dua faktor yang juga mempengaruhi kondisi mental dan fisik (Saranga, 2022).

Tabel 2. 1 Definisi *Employee Engagement*

Peneliti	Definisi
Kahn, W.A. (1990)	<i>Employee engagement</i> didefinisikan sebagai keterlibatan anggota organisasi secara menyeluruh, baik fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan peran pekerjaannya.
Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001)	Maslach & Leiter (1997) mendefinisikan <i>employee engagement</i> sebagai skor positif pada Maslach <i>Burnout Inventory</i> , sedangkan Schaufeli mendefinisikan <i>employee engagement</i> sebagai "keadaan afektif-motivasional yang positif dan persisten dari pemenuhan diri pada karyawan yang ditandai dengan tingginya tingkat aktivasi dan kesenangan" (Maslach dkk, 2001, hlm. 417).
Harter, Schmidt, & Hayes (2002)	" <i>Employee engagement</i> mengacu pada keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu terhadap pekerjaannya" (Harter dkk, 2002, hlm. 269).
May, Gilson, & Harter (2004)	<i>Engagement</i> tidak pernah didefinisikan secara eksplisit meskipun Kahn (1990) disebut mengatakan bahwa dalam <i>engagement</i> , orang-orang mengerahkan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama pelaksanaan peran (May et al., 2004, hlm. 12)"
Saks (2006)	Sebuah konstruk yang unik dan berbeda yang terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang terkait dengan kinerja peran individu" (Saks, 2006, hlm. 602).
Czarnowsky (2008)	Karyawan yang secara mental dan emosional berinvestasi dalam pekerjaan mereka dan dalam memberikan kontribusi bagi keberhasilan pemberi kerja mereka" (Czarnowsky, 2008, hlm. 6) didefinisikan sebagai <i>engaged</i> .
Schaufeli & Bakker, 2010	<i>Employee engagement</i> merupakan kondisi energi, keterlibatan, dan efikasi yang positif terkait pekerjaan seseorang dan merupakan kebalikan dari kondisi burnout.
Schmidt, S.W., Hanges, P.J., & Dorman, C. (2004).	mendefinisikan <i>employee engagement</i> sebagai tingkat komitmen dan ketertarikan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi yang ditunjukkan dalam sikap positif dan rasa memiliki.

Sumber : Data Sekunder diolah, 2024

Faktor – faktor yang Mempengaruhi *Employee engagement*

Menurut Fajrina & Noer, 2021 Faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, antara lain :

1. *Job Demands* (Tuntutan Kerja).

Tuntutan kerja merujuk pada faktor-faktor dalam organisasi, sosial, dan fisik yang harus dihadapi karyawan sebagai bagian dari usaha berkelanjutan untuk mencapai dan mempertahankan hasil kerja yang optimal. Tuntutan pekerjaan mencakup empat komponen utama: beban kerja yang berlebihan, tuntutan emosional, disonansi emosional, dan perubahan organisasi.

2. *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan)

Empat elemen utama yang membentuk sumber daya pekerjaan: otonomi, dukungan sosial, bimbingan dari atasan (seperti pelatihan dan supervisi), dan pengembangan profesional. Sumber daya ini, yang mencakup komponen fisik, sosial, dan organisasi, sebagai alat untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi beban fisiologis dan psikologis yang terkait dengan pekerjaan, serta mendorong pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Semua ini pada akhirnya mempengaruhi keterikatan kerja individu.

3. *Resources* (Sumber Daya Pribadi).

Sumber daya pribadi mencakup aspek-aspek dalam diri seseorang yang berkaitan dengan rasa percaya diri, kemampuan untuk mengendalikan dan mempengaruhi sesuai keinginan dan kemampuan individu.

4. *Personality*

Kerangka kerja mencakup kegiatan dan kepuasan, serta karakter yang dapat menggambarkan aspek-aspek keterikatan kerja. Sumber daya ini meliputi hal-hal seperti *self-efficacy*, yang mempengaruhi keyakinan individu menyelesaikan tugas di berbagai konteks. Dalam perusahaan, keyakinan ini memungkinkan kebutuhan mereka terpenuhi dengan mengambil peran dalam organisasi. Selain itu, tingkat optimisme seseorang berhubungan seberapa besar mereka mampu berhasil dalam berbagai aspek kehidupan.

Indikator *Employee Engagement*

Kualitas yang dimaksud adalah kinerja karyawan yang melibatkan aktivitas, konsentrasi, keterlibatan, efektivitas, semangat, dedikasi, antusiasme, serta sikap positif terhadap pekerjaan. Karyawan yang menunjukkan semangat, dedikasi, dan konsentrasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka cenderung mengurangi kemungkinan kesalahan di tempat kerja.

Perspektif lain tentang keterlibatan menyatakan bahwa keterlibatan mempengaruhi kesejahteraan kerja, dengan keterlibatan sebagai titik tengahnya. Keterlibatan mencakup kehadiran fisik dan psikologis dalam menjalankan peran organisasi dan terdiri dari tiga sub-skala: *Vigour*, *Dedication*, dan *Absorption* (Sukoco et al, 2021). Men (2015) menggambarkan dimensi kinerja karyawan sebagai energi, konsentrasi, keterlibatan, efektivitas, semangat, dedikasi, antusiasme, dan kondisi positif.

Schaufeli dan Bakker (2002) mendefinisikan ada 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Semangat (*vigor*)

Ciri dari semangat adalah memiliki tingkat energi yang tinggi saat bekerja, keinginan kuat untuk berusaha, dan ketekunan dalam menghadapi tantangan.

2. Dedikasi (*dedication*)

Kualitas yang menentukan dedikasi meliputi antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan keinginan untuk sukses. Dedikasi tidak hanya mencakup keyakinan atau kondisi kognitif, tetapi juga keadaan afektif yang menjadi bagian integral dari dedikasi.

3. Penyerapan (*absorption*)

Penyerapan adalah kondisi di mana seseorang sangat terfokus dan intens dalam bekerja, sehingga dapat mengoptimalkan dalam pekerjaan.

2.1.2 Organizational Culture

Menurut Teori Edgar Schein (2010), *Organizational Culture* menjelaskan nilai, keyakinan, dan norma perilaku dipegang serta diyakini secara bersama dalam suatu perusahaan. *Organizational Culture* memiliki 3 lapisan, yang terdiri lapisan yaitu asumsi dasar yang tidak tertulis, nilai-nilai inti dan keyakinan yang berada di lapisan tengah, serta artefak perilaku dan sosio-fakta di lapisan permukaan yang paling terlihat.

Menurut Robbins (2002), *Organizational Culture* adalah suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Schein (2007) menambahkan bahwa budaya adalah pola dasar yang dibagi bersama oleh kelompok setelah mempelajari dan meyakini bahwa pola tersebut efektif dalam menyelesaikan masalah terkait adaptasi

eksternal dan integrasi internal. Pola ini dianggap efektif sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan mengungkapkan perasaan mereka terkait dengan masalah organisasi. Dengan demikian, *Organizational Culture* berfungsi sebagai panduan perilaku dan pemikiran yang membantu anggota untuk beradaptasi dan bekerja sama dengan baik. Gibson dkk (1998) menyatakan bahwa *Organizational Culture* adalah kumpulan nilai-nilai unik, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota dalam suatu organisasi.

Tabel 2.2 Definisi *Organizational Culture*

Peneliti	Definisi
Lawson, R. B., & Ventriss, C. L. (1992). Organizational change: The role of organizational culture and organizational learning. <i>The Psychological Record</i> , 42(2), 205.	<i>Organizational culture</i> didefinisikan sebagai seperangkat karakteristik yang dianut bersama seperti keyakinan, nilai-nilai dan perilaku oleh para anggota organisasi
Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link, <i>Leadership & Organization Development Journal</i> , 16(5), 16-21.	<i>Organizational culture</i> adalah kombinasi harmonis dari berbagai variabel dalam suatu organisasi yang dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dengan perannya yang positif dalam kesehatan psikologis karyawan.
Cheki, Y., & th. (1996). An Analysis of China's Corporate Culture Based Model Kotler & Heskett. <i>Businessman</i> , 7(25).	<i>Organizational culture</i> adalah proses sosialisasi yang diamati dalam sebuah organisasi dengan seperangkat aturan dan adat istiadat yang tepat, yang diperkirakan dalam pembentukan perilaku dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan yang terbentuk dengan baik yaitu dapat disesuaikan untuk setiap individu dalam organisasi dan mudah untuk disesuaikan bagi karyawan baru dalam menjalankan tugas masing-masing.

Peneliti	Definisi
<p>Aninkan, D. O., & Oyewole, A. A. (2014). The influence of individual and organizational factors on employee engagement. <i>International Journal of Development and Sustainability</i>, 3(6), 1381-1392.</p>	<p>mengatakan bahwa <i>Organizational culture</i> berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, jika karyawan menyukai budaya, lingkungan, norma dan nilai-nilai organisasi, dia akan terlibat untuk organisasi tersebut. Jika organisasi melibatkan karyawannya dalam kegiatan mereka dan mendorong keterlibatan mereka, hal itu akan menghasilkan peningkatan kesehatan, perpindahan pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.</p>
<p>Ke, W. & Wei, K. K. (2007). Factors Affecting Trading Partners' Knowledge Sharing: Using the Lens of Transaction Cost Economies and Socio-Political Theories. <i>Electronic Commerce Research and Applications</i>, 6(3), 297-308.</p>	<p>Menyatakan bahwa <i>Organizational culture</i> mempengaruhi posisi kompetitif organisasi dengan memiliki karyawan yang sangat termotivasi yang berdedikasi pada tujuan bersama; dan membangun kompetensi organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif</p>
<p>Schein, E. H. (2009). <i>The corporate culture survival guide</i>. San Francisco, CA: Jossey-Bass.</p>	<p><i>Organizational culture</i> adalah kepribadian organisasi, yang diekspresikan oleh para anggotanya melalui perilaku</p>
<p>Haberberg, A. and Rieple, A. (2008). <i>Strategic management: Theory and Application</i>, Oxford University Press, New York, NY.</p>	<p><i>Organizational culture</i> mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku bersama, baik yang diartikulasikan atau tidak, yang berkontribusi pada lingkungan sosial dan psikologis yang unik dari suatu organisasi</p>
<p>Cameron K.S. & Quinn, R.E (2011). <i>Diagnosing and changing organisational culture: based on the competing values framework</i> (3rd ed.) CA: John Wiley & Sons.</p> <p>Schein, E. H. (2010). <i>Organizational culture and leadership</i>, (4th ed). San Francisco: Jossey-Bass.</p>	<p>menggambarkan <i>Organizational culture</i> sebagai ukuran dasar dari cara organisasi melakukan hal-hal, pengambilan keputusan, dan kebijakan administrasi.</p>

Sumber : Data Sekunder diolah, 2024

Dimensi *Organizational Culture*

Menurut Robbins (2002), dimensi-dimensi budaya dalam variabel *Organizational Culture* mencakup:

- a. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan Pengambilan Risiko): Tingkat dorongan setiap karyawan mampu berinovatif dan berani mengambil risiko.
 1. Karyawan mampu berinovasi atau mengajukan ide-ide baru..
 2. Karyawan mendapatkan dukungan dalam pengambilan keputusan.
 3. Karyawan diberi keberanian untuk mengambil risiko dalam tanggung jawab mereka.

- b. *Attention to detail* (Perhatian terhadap Detail): Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
 1. Karyawan mampu bekerja tepat waktu.
 2. Kecermatan dalam menyelesaikan tugas.
 3. Karyawan mampu menganalisis pekerjaan secara rinci.
 4. Hasil kerja karyawan dapat dijelaskan secara detail kepada pimpinan.

- c. *Outcome orientation* (Orientasi terhadap Hasil): Manajemen lebih menekankan pada hasil daripada proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
 1. Karyawan mampu memenuhi target pekerjaan mereka.
 2. Fokus pencapaian target yang ditetapkan.
 3. Bekerja optimal untuk kepentingan perusahaan.
 4. Adanya monitoring terhadap kinerja karyawan.

- d. *People Orientation* (Orientasi terhadap Individu): Keputusan manajemen yang fokus pada hasil setiap individu dalam perusahaan.
 - 1. Adanya hubungan baik antar karyawan.
 - 2. Hubungan baik atasan dengan pegawai.
 - 3. Pemberian tunjangan kinerja sebagai bentuk apresiasi bekerja.
- e. *Team orientation* (Orientasi terhadap Tim): Aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara individu.
 - 1. Karyawan berfokus kepentingan kelompok.
 - 2. Koordinasi antar kelompok berjalan dengan baik
 - 3. Hubungan antar anggota tim terjalin dengan erat
- f. *Aggressiveness* (Agresivitas): Dorongan bagi karyawan bersikap kompetitif
 - 1. Setiap karyawan mempunyai target jelas.
 - 2. Karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi
 - 3. Karyawan menunjukkan pencapaian hasil kerja yang baik.
 - 4. Karyawan berkompetisi untuk berprestasi
 - 5. Memanfaatkan waktu untuk kegiatan yang produktif
- g. *Stability* (Stabilitas): Fokus pada upaya perusahaan untuk mempertahankan keadaan saat ini daripada mencari pertumbuhan, dengan membuat prosedur kerja untuk melakukan pekerjaan.
 - 1. Organisasi memberikan informasi terkait pekerjaan.

Fungsi *Organizational Culture*

Menurut Robbins dan Judge (2019), budaya memiliki berbagai fungsi, antara lain:

1. Pembatas, budaya membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya.
2. Identitas Anggota: Budaya memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi.
3. Komitmen Kolektif: Budaya memfasilitasi munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Kestabilan Sistem Sosial: Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial dengan bertindak sebagai perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi melalui standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
5. Aturan Main: Budaya mendefinisikan dengan mencerminkan beberapa aturan yang tidak terlihat dalam budaya yang dianut.

Organizational Culture terbentuk dari interaksi sosial dalam sebuah organisasi, dipengaruhi oleh nilai-nilai pendiri dan pemimpin, serta terus berkembang dan berubah sejalan dengan sejarah organisasi tersebut dalam beradaptasi dengan faktor internal maupun eksternal. Budaya yang kuat dan positif memfasilitasi koordinasi dan kontrol, komitmen anggota, serta performa organisasi secara keseluruhan.

Organizational Culture berdampak besar pada anggota termasuk perilaku dan kinerja. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi, mengubah, dan menumbuhkembangkan *organizational culture* dalam rangka membantu organisasi

mencapai tujuan dan efektivitasnya. Dengan demikian budaya berdampak pada karyawan dan sebaliknya budaya juga dibentuk dari karyawan melalui asumsi dan keyakinan mereka.

Teori *cultural dimensions* oleh Hofstede dkk (2010), Budaya suatu masyarakat atau organisasi dapat dipetakan dan dibedakan berdasarkan enam dimensi budaya utama yang ditemukan Hofstede, yaitu *power distance*, *individualism/collectivism*, *masculinity/femininity*, *uncertainty avoidance*, *long term orientation*, dan *indulgence*.

Power distance merujuk pada sejauh mana anggota masyarakat mengharapkan distribusi kekuasaan yang tidak sama. *Individualism* menunjukkan masyarakat di mana ikatan antar individu longgar, sementara kolektivisme merujuk dengan integrasi sosial yang erat dalam kelompok.

Maskulinitas berkaitan dengan ambisi, kompetisi dan akumulasi kekayaan material, sementara femininitas menekankan pada keseimbangan hidup dan kepedulian sosial. Penghindaran ketidakpastian terkait toleransi anggota masyarakat terhadap situasi ambigu, risiko dan ketidakpastian.

Orientasi jangka panjang berarti fokus pada investasi masa depan ketimbang hasil instant, dan dimensi *indulgence* merefleksikan tingkat pandangan positif dan pemenuhan kebutuhan anggota masyarakat tersebut. Dengan memetakan enam dimensi tersebut, pemahaman lintas budaya dan organisasi menjadi dimungkinkan.

Terrence Deal dan Allan Kennedy (1982) dalam bukunya berjudul *Corporate Culture* mengemukakan bahwa budaya suatu organisasi dapat digolongkan ke dalam 4 tipe yaitu :

1. Kultur "*tough guy*" atau "*macho*", menekankan pengambilan risiko tinggi dan umpan balik cepat.
2. Kultur "*work hard / play hard*", terdapat umpan balik tinggi, namun mengambil risiko rendah.
3. Kultur "*bet-the-company*", menekankan pada risiko tinggi namun umpan balik dari pasar lambat diperoleh.
4. Kultur "*process culture*", yang fokus pada risiko rendah dan umpan balik lambat dari keluaran mereka.

Setiap tipe budaya ini membentuk identitas, proses pengambilan keputusan, dan nilai-nilai unik yang berbeda. Tipe *Organizational Culture* dapat digunakan menentukan strategi manajemen perusahaan agar sukses. Dengan membentuk budaya kuat dan positif, kinerja dan produktivitas perusahaan dapat ditingkatkan.

2.1.3. *Perceived Organizational Support*

Eisenberger, 2002 *Perceived Organizational Support* bahwa Interaksi dalam perusahaan didasarkan harapan saling memberi manfaat di mana kontribusi dan dukungan diberikan mengharap imbalan di waktu yang akan datang, hampir sama dengan pertukaran ekonomi namun dengan kewajiban yang kurang spesifik.

Ketika perusahaan memberi dukungan, penghargaan dan kondisi kerja yang adil untuk karyawan, cenderung merasa dihargai dan peduli dengan kesejahteraannya (*perceived organizational support/POS* yang tinggi).

Sebagai timbal balik atas POS yang dirasakannya, karyawan merasa berkewajiban membalas budi dengan sikap dan perilaku positif menguntungkan organisasi misalnya komitmen tinggi, kepuasan kerja, dan kinerja yang baik. Jadi

teori pertukaran sosial menjelaskan pembentukan persepsi dukungan organisasi (POS) dan dampaknya dengan sikap dan perilaku karyawan norma timbal balik.

Teori *Perceived Organizational Support* menurut Rhoades & Eisenberger (2002), *Perceived Organizational Support* (POS) didefinisikan sebagai keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi mereka menilai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS terbentuk berdasarkan pengalaman karyawan akan perlakuan organisasi terhadap individu maupun kelompoknya.

POS memiliki akar teoritis pada konsep pertukaran sosial, di mana karyawan cenderung merasa berkewajiban untuk peduli dan memberikan balasan kepada organisasi yang mendukung kesejahteraan mereka. POS yang tinggi akan mendorong timbulnya norma timbal balik, yang pada gilirannya memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan.

Beberapa faktor utama yang berkontribusi pada tingginya tingkat POS adalah keadilan, dukungan supervisor, penghargaan dan kondisi kerja yang menguntungkan. Riset empiris telah membuktikan dampak positif POS pada berbagai *outcome* pekerja dan organisasi.

Teori pembentukan dan dampak *Perceived Organizational Support* (POS) menurut Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986), Karyawan membentuk persepsi global mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (*perceived organizational support* atau POS) berdasarkan pengalaman mereka akan perlakuan dan kebijakan organisasi.

POS yang dirasakan karyawan akan mendorong timbulnya rasa kewajiban untuk kepedulian usaha dan membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuannya. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih terikat secara afektif, terlibat lebih besar dalam pekerjaan mereka, dan berkinerja melebihi yang diharapkan. Teori yang dikembangkan Eisenberger dkk menjelaskan proses pembentukan persepsi dukungan organisasi serta dampaknya terhadap sikap dan perilaku karyawan yang menguntungkan organisasi melalui mekanisme pertukaran sosial.

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) oleh Blau dan Rhoades & Eisenberger tentang *Perceived Organizational Support*, Interaksi antara karyawan dan organisasi/pemimpin didasari pada harapan saling memberi manfaat di mana kontribusi dan dukungan diberikan dengan mengharap imbalan di masa depan, mirip pertukaran ekonomi namun dengan kewajiban yang kurang spesifik.

Ketika organisasi memberi dukungan, penghargaan dan kondisi kerja yang adil bagi karyawan, mereka cenderung merasa dihargai dan peduli terhadap kesejahteraannya (*perceived organizational support/POS* yang tinggi).

Sebagai timbal balik atas POS yang dirasakannya, karyawan akan merasa berkewajiban membalas budi dengan sikap dan perilaku positif yang menguntungkan organisasi seperti komitmen tinggi, kepuasan kerja, dan kinerja yang baik. Jadi teori pertukaran sosial menjelaskan pembentukan persepsi dukungan organisasi (POS) serta dampaknya pada sikap dan perilaku karyawan melalui norma timbal balik.

Tabel 2.3 Definisi *Perceived Organizational Support (POS)*

Peneliti	Definisi
Kinicki, A. and Fugate, M. 2016. <i>Organizational Behavior: A Practical Problem Solving Approach</i> . New York: McGraw-Hill.	<i>Perceived organizational support (POS)</i> adalah bentuk pemikiran dan perasaan individu mengenai sejauh mana dukungan dari organisasi untuk melakukan pekerjaan mereka. POS mencerminkan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan benar-benar peduli tentang kesejahteraan mereka
Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. 2001. <i>Recipro-cation of perceived organizational support</i> . <i>Journal of Applied Psychology</i> , 86, 42–51.	POS adalah atribusi berbasis pengalaman mengenai baik atau tidaknya dari kebijakan, norma, prosedur, dan tindakan organisasi yang mempengaruhi karyawan
Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. <i>Academy of Management journal</i> , 40(1), 82-111. https://doi.org/10.2307/257021	POS adalah hubungan pertukaran sosial antara pemberi kerja dan karyawan. Para sarjana mengidentifikasi POS sebagai konstruksi penting karena memiliki dampak positif pada kualitas hubungan manajemen dan karyawan
Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F. & Ilyas, S. (2020). Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. <i>Journal of Open Innovation</i> . 6 (82). 2-18. DOI:10.3390/joitmc6030082	bahwa organisasi atau perusahaan memberikan dukungan moral dan moril timbal balik menciptakan perasaan kewajiban di antara karyawan yang mendorong mereka untuk membantu organisasi mereka mencapai tujuan
Hellman, C.M., Fuqua, D. R. & Worley, J. (2006). A Reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: the effects of mean age and number of items on score reliability. <i>Educational and Psychological Measurement</i> , 66 (4), 631- 642.	Mendefinisikan persepsi dukungan organisasi sebagai persepsi pekerja bahwa organisasi tempat mereka bekerja menerima kontribusi yang mereka berikan sebagai hasil dari upaya mereka dan perhatian yang diberikan organisasi terhadap kesejahteraan para pekerjanya.

Sumber : Data Sekunder diolah (2024).

Faktor Pembentuk *Perceived Organizational Support* (POS)

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) terdapat tiga bentuk umum faktor penyebab *perceived organizational support* yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

a. Keadilan (fairness)

Menurut Greenberg (1993), keadilan dalam organisasi adalah persepsi karyawan tentang bagaimana mereka diperlakukan oleh organisasi. Keadilan organisasi mencakup keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural. Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah penyebab dari dukungan yang dirasakan dari organisasi (*perceived organizational support*). Keadilan prosedural melibatkan strategi untuk menentukan distribusi sumber daya di antara karyawan. Terdapat dua dimensi dalam keadilan prosedural: dimensi struktural dan dimensi sosial. Dimensi struktural berkaitan dengan keputusan yang mempengaruhi karyawan, sehingga organisasi perlu mempertimbangkan masukan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dimensi sosial mencakup bagaimana organisasi memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat serta memberikan informasi kepada karyawan tentang bagaimana keputusan dibuat.

b. Dukungan atasan (supervisor support)

Dukungan dari atasan dapat mempengaruhi kontribusi karyawan. Karena atasan bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja

karyawan, karyawan akan cenderung melihat dukungan dari atasan sebagai indikasi adanya dukungan dari organisasi

c. Penghargaan dan kondisi kerja

Beberapa bentuk penghargaan dan kondisi kerja yang terkait dengan *Perceived Organizational Support* yaitu:

1) Pengakuan, gaji, dan promosi (*Recognition, pay, promotions.*)

Penghargaan dari organisasi berguna untuk menyampaikan penilaian positif terhadap karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada dukungan yang dirasakan dari organisasi (*Perceived Organizational Support*).

2) *Job security*

Salah satu cara untuk memperkuat dukungan organisasi yang dirasakan adalah dengan memastikan bahwa organisasi memberikan kejelasan mengenai masa depan karyawan di dalam organisasi.

3) *Otonomi*

Otonomi adalah kendali karyawan atas pekerjaan mereka. Organisasi yang memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menjalankan otonomi dalam pekerjaan mereka dapat meningkatkan dukungan yang dirasakan dari organisasi (*Perceived Organizational Support*). Eisenberger et al., (1999) menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi terhadap karyawan dalam menentukan bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan mereka dapat meningkatkan *Perceived Organizational Support*.

4) Peran *Stressor*

Stressor dapat mengurangi dukungan yang dirasakan dari organisasi (*Perceived Organizational Support*), termasuk beban kerja yang berlebihan, ambiguitas peran, dan konflik peran. Stres terjadi ketika individu merasa tidak mampu memenuhi tuntutan dari organisasi atau lingkungan.

5) Pelatihan

Pelatihan kerja dalam organisasi memberikan bekal bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan dukungan yang dirasakan dari organisasi (*Perceived Organizational Support*).

6) Ukuran Organisasi

Organisasi yang besar mungkin mengalami penurunan fleksibilitas dalam menangani kebutuhan individu karyawan, yang dapat mengurangi dukungan yang dirasakan dari organisasi (*Perceived Organizational Support*).

Dampak *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), *perceived organizational support* memiliki beberapa dampak, antara lain:

a. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Perceived Organizational Support akan menciptakan kewajiban bagi karyawan untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi berdasarkan norma timbal balik. Seperti yang dijelaskan oleh Foa & Foa (1980), kewajiban untuk saling peduli ini dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi.

b. Efek Terkait Pekerjaan (*Job-Related Affect*)

Perceived Organizational Support mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. Dukungan dari organisasi meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan akan penghargaan kinerja dan ketersediaan bantuan saat dibutuhkan. Selain itu, *perceived organizational support* meningkatkan perasaan karyawan tentang kompetensi dan nilai mereka sebagai karyawan, yang berkontribusi pada suasana hati yang positif.

c. Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*)

Keterlibatan kerja mencakup identifikasi dan minat pada pekerjaan tertentu yang dilakukan karyawan. Minat dalam pekerjaan terkait dengan kompetensi karyawan (Eisenberger et al., 1999). Dengan meningkatkan *Perceived Organizational Support* melalui peningkatan kompetensi, minat karyawan dalam pekerjaan mereka akan meningkat.

d. Kinerja (*Performance*)

Perceived Organizational Support dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tindakan yang menguntungkan organisasi. Tindakan tersebut mencakup melindungi organisasi dari berbagai risiko, berbagi ilmu, serta keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi.

e. *Strains*

Perceived Organizational Support diharapkan dapat mengurangi ketegangan akibat stresor dengan menunjukkan kemampuan dalam memberikan bantuan,

baik secara materi maupun dukungan emosional, ketika dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan kerja yang tinggi.

Pengukuran *Perceived Organizational Support*

Menurut Eisenberger et al., (1986) terdapat 36 poin indikator untuk mengukur tingkat *perceived organizational support*. Indikator-indikator tersebut disebut *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS). Penelitian ini akan mengukur tingkat *perceived organizational support* menggunakan delapan poin indikator yang merupakan versi pendek dari *Survey of Perceived Organizational Support* atau SPOS Eisenberger et al., (1997) yaitu:

- a. Organisasi menghargai pendapat karyawan.
- b. Organisasi sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan.
- c. Organisasi benar-benar mempertimbangkan cita-cita dan nilai karyawan.
- d. Organisasi memberikan bantuan pada karyawan yang mengalami kesulitan atau masalah.
- e. Organisasi akan memaafkan karyawan yang mengakui kesalahan yang dilakukan.
- f. Organisasi akan mengambil manfaat dari karyawan jika ada peluang.
- g. Organisasi menunjukkan perhatian terhadap karyawan.
- h. Organisasi bersedia membantu karyawan jika karyawan membutuhkan sesuatu.

2.1.4 *Self Efficacy*

Teori Dasar *Self Efficacy*

Konsep *self-efficacy*, yang merupakan bagian dari teori kognitif sosial, merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (Bandura, 2012). Semakin tinggi tingkat *self-efficacy* seseorang, semakin besar keyakinannya untuk mencapai keberhasilan. Individu dengan *self-efficacy* rendah cenderung mudah mengurangi usaha atau menyerah dalam situasi sulit, sementara mereka yang memiliki *self-efficacy* tinggi akan berusaha lebih keras menghadapi tantangan (Stajkovic dan Luthans, 1998). *Self-efficacy* dapat menciptakan siklus positif, di mana orang dengan keyakinan diri yang tinggi lebih terlibat dalam tugasnya, sehingga kinerja mereka meningkat, dan kinerja yang baik pada gilirannya semakin memperkuat kepercayaan diri mereka.

Saat menghadapi suatu kondisi, individu mungkin merasa mampu atau tidak mampu mengatasinya. Keyakinan terhadap kemampuan diri ini dikenal sebagai *self-efficacy*. Konsep ini, yang dikembangkan oleh Albert Bandura, menekankan pentingnya pembelajaran, pengalaman sosial, dan determinasi timbal-balik dalam pengembangan kepribadian. Menurut Luthans dan Peterson (2001), *self-efficacy* adalah prediktor kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan berbagai sikap tradisional di tempat kerja seperti kepuasan dan komitmen, serta faktor-faktor seperti tipe kepribadian, tingkat pendidikan, pelatihan, penetapan sasaran, dan umpan balik. *Self-efficacy* mempengaruhi kemampuan belajar, motivasi, dan kinerja individu karena mereka cenderung belajar dan melakukan hanya tugas-tugas yang mereka yakini bisa diselesaikan dengan sukses (Lunenborg, 2011).

Albert Bandura mengembangkan konsep *self-efficacy* dari teori kognitif sosial, yang merupakan perluasan dari teori pembelajaran sosial. Teori pembelajaran sosial menyatakan bahwa manusia belajar perilaku tertentu melalui pengamatan dan peniruan jika mereka termotivasi. Teori ini berasumsi bahwa manusia akan menyesuaikan diri dengan faktor-faktor yang mereka sukai dari lingkungan mereka, sambil mencoba mengubah faktor-faktor yang tidak mereka sukai (Bandura, 1997).

Bandura memperluas cakupan teori pembelajaran sosial dengan menyatakan bahwa pembelajaran manusia tidak sesederhana yang diusulkan oleh teori pembelajaran sosial. Menurut Bandura (2008), perilaku manusia kompleks dan dipengaruhi oleh determinan multidimensional. Manusia memiliki kemampuan untuk mempengaruhi apa yang mereka lakukan dan bertindak dengan niat yang kuat. Dengan konsep *human agency*, Bandura membahas kebebasan dan determinasi, menunjukkan bahwa manusia tidak hanya bereaksi terhadap rangsangan eksternal seperti robot. Perilaku manusia dihasilkan dari struktur kausal yang saling bergantung dan timbal balik antara faktor-faktor perilaku, pribadi (kognitif), dan lingkungan (Bandura, 1997; 2008). Pendekatan ini dikenal sebagai teori kognitif sosial.

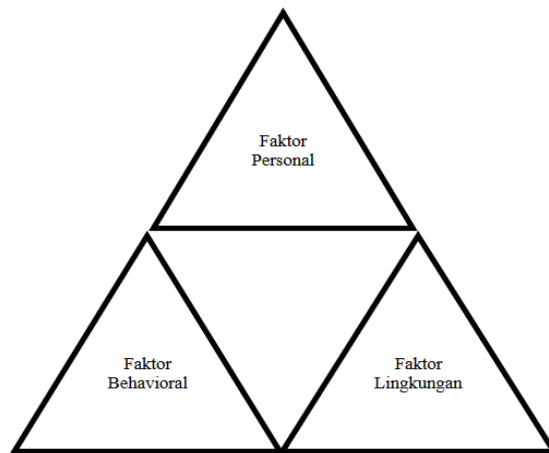
Teori kognitif sosial tidak hanya digunakan untuk meramalkan perilaku, tetapi juga sebagai teori tentang pembelajaran dan perubahan (Bandura, 2012). Menurut teori ini, perubahan dalam perilaku defensif dihasilkan melalui berbagai mekanisme kognitif. Prosedur psikologis, dalam bentuk apa pun, berfungsi untuk

menciptakan dan memperkuat ekspektasi efektivitas individu (Bandura dan Adams, 1977).

Inti dari teori kognitif sosial adalah bahwa individu tidak hanya merespons pengaruh lingkungan secara sederhana, tetapi terlebih dahulu mencari atau menafsirkan informasi terkait. Individu bertindak sebagai kontributor bagi motivasi, perilaku, dan pengembangan dirinya dalam suatu jaringan interaksi resiprok (Bandura, 1999). Dengan demikian, mereka dapat mengelola diri, proaktif, mengatur diri, dan melakukan refleksi diri, serta menjadi kontributor bagi lingkungan hidup mereka sendiri (Bandura, 2005).

Teori kognitif sosial tidak hanya digunakan untuk meramalkan perilaku tetapi juga berfungsi sebagai teori pembelajaran dan perubahan (Bandura, 2012). Menurut teori ini, perubahan dalam perilaku defensif terjadi melalui berbagai mekanisme kognitif. Prosedur psikologis, dalam bentuk apa pun, berfungsi untuk membangun dan memperkuat ekspektasi efektivitas individu (Bandura dan Adams, 1977).

Perilaku dan motivasi individu dihasilkan dari interaksi antara tiga kategori faktor: perilaku, pribadi, dan lingkungan. Bandura menyebut ketiga kelompok faktor ini sebagai model *Triadic Reciprocal Determinism*, yang diilustrasikan dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Model Triadic Reciprocal Determinism Bandura

Sumber: Bandura (1977)

Menurut Wood dan Bandura (1989), hasil perilaku dalam organisasi, seperti kinerja karyawan (faktor perilaku), dipengaruhi oleh cara karyawan terpengaruh oleh strategi-strategi organisasi (faktor lingkungan) dan faktor kognitif atau pribadi mereka.

Definisi *Self-Efficacy*

Dalam berbagai literatur, definisi *self-efficacy* bervariasi. Bandura (1997) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuannya yang mempengaruhi reaksinya terhadap situasi dan kondisi tertentu. Schultz (1994) melihatnya sebagai perasaan kecukupan, efisiensi, dan kemampuan dalam mengatasi berbagai masalah kehidupan. *Self-efficacy* merujuk pada keyakinan individu mengenai kemampuan mereka untuk berhasil melaksanakan tugas tertentu (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2007; McShane dan Von Glinow, 2005). Istilah ini secara bebas dapat diartikan sebagai kepercayaan terhadap kemampuan diri. Individu dengan kepercayaan diri tinggi mengenai kemampuannya cenderung

lebih optimis dan berupaya keras dalam keterlibatan dengan organisasi dibandingkan dengan individu yang memiliki kepercayaan diri rendah. Selain itu, individu dengan *self-efficacy* tinggi bahkan dapat mengabaikan umpan balik negatif, sementara individu dengan *self-efficacy* rendah cenderung mengurangi upaya saat menerima umpan balik negatif (Bandura dan Cervone, 1986). Dengan kata lain, bagi mereka yang memiliki *self-efficacy* tinggi, kegagalan kecil dianggap sebagai sukses yang tertunda. Apa yang bagi orang lain tampak tidak mungkin akan menjadi mungkin. *Self-efficacy* memengaruhi pilihan tindakan individu, besarnya upaya yang dikeluarkan, dan seberapa lama mereka bertahan menghadapi kesulitan. Semakin tinggi *self-efficacy*, semakin besar upaya yang akan dikerahkan. Dampak dari tinggi rendahnya *self-efficacy* individu dirangkum dalam Tabel 2.4 berikut ini.

Tabel 2.4 Dampak Perilaku *Self Efficacy*

<i>Self-efficacy</i> Tinggi	<i>Self-efficacy</i> Rendah
Memandang masalah yang menantang sebagai tugas yang harus dikuasai	Menghindari tugas-tugas menantang
Terlibat intensif dalam tugas dan tanggung jawab	Merasa situasi dan tugas yang berat di luar kapabilitas dirinya
Menumbuhkan komitmen yang kuat dalam pekerjaan	Fokus pada kegagalan dan hasil negatif
Cepat bangkit dari keterpurukan dan kekecewaan	Cepat kehilangan kepercayaan diri ketika mengalami kegagalan

Diolah dari <http://www.clevelandconsultinggroup.com>

Tabel 2.5 Definisi *Self Efficacy*

Peneliti	Definisi
Luthans, F. & Peterson, S. J. 2002. Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. <i>Journal of Management Development</i> , 21(5), 376-387.	<i>Self-efficacy</i> merupakan prediktor kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan berbagai sikap tradisional di tempat kerja seperti kepuasan dan komitmen, serta dibandingkan dengan faktor-faktor seperti tipe kepribadian, tingkat pendidikan, pelatihan, penetapan sasaran, dan umpan balik <i>Self-efficacy</i>
Na-nan, K., & Sanamthong, E. (2019). Self-efficacy and employee job performance Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer of training. <i>International Journal of Quality & Reliability Management</i> , 37(1), 1-17.	<i>Self-efficacy</i> adalah keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk meraih dan menciptakan kesuksesan berdasarkan evaluasi dari pengalaman masa lalu.
Samija, I., Sporis, G., & Samija, K. (2016). Self-Efficacy Scale Construction and Validation in Swimming. <i>Acta Kinesiologica</i> , 10(1), 33-37	<i>Self-efficacy</i> adalah kemampuan individu untuk beradaptasi dengan situasi tertentu, termasuk menilai kemampuan pribadi untuk melakukan berbagai perilaku yang dibutuhkan dalam situasi tersebut.
Bandura, A. (1997). The anatomy of stages of change. <i>American journal of health promotion</i> : AJHP, 12(1), 8-10.	<i>Self-efficacy</i> adalah masalah kemampuan yang dialami setiap individu dalam menyelesaikan masalah dalam situasi tertentu. <i>Self-efficacy</i> , yaitu keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tugas tertentu, berfungsi sebagai mediator kognitif utama dalam proses motivasi.

Sumber : Data sekunder diolah, 2024

Dimensi-dimensi *Self-efficacy*

Penilaian *self-efficacy* individu dalam organisasi biasanya diukur melalui tiga dimensi dasar: besarnya (*magnitude*), kekuatannya (*strength*), dan generalitasnya (*generality*). Besarnya *self-efficacy* merujuk pada tingkat kesulitan tugas yang diyakini dapat diatasi oleh individu, dan ini dapat bervariasi antara satu individu dengan yang lain. Dimensi kekuatan mengacu pada seberapa kuat atau lemahnya keyakinan yang dimiliki individu. Sementara itu, generalitasnya merujuk pada sejauh mana keyakinan akan kemampuan diri individu berlaku dalam berbagai situasi (Bandura, 1977; Ivancevich et al., 2007). Dimensi-dimensi ini diukur dengan instrumen yang dimodifikasi dari Born, et al. (1995), yang terdiri dari sepuluh item pernyataan untuk mengevaluasi *self-efficacy* karyawan seperti yang dijelaskan berikut ini:

Tabel 2.6 *The General Self Efficacy Scale*

1	Pemecahan soal-soal yang sulit selalu berhasil bagi saya, kalau saya berusaha
2	Jika seseorang menghambat tujuan saya, saya akan mencari cara dan jalan untuk meneruskannya
3	Saya tidak mempunyai kesulitan untuk melaksanakan niat dan tujuan saya
4	Dalam situasi yang tidak terduga saya selalu tahu bagaimana saya harus bertindak laku
5	Kalau saya akan berkonfrontasi dengan sesuatu yang baru, saya tahu bagaimana saya dapat menanggulangnya
6	Untuk setiap problem saya mempunyai pemecahan
7	Saya dapat menghadapi kesulitan dengan tenang, karena saya selalu dapat mengandalkan kemampuan saya
8	Kalau saya menghadapi kesulitan, biasanya saya mempunyai banyak ide untuk mengatasinya
9	Juga dalam kejadian yang tidak terduga saya kira, bahwa saya akan dapat menanganinya dengan baik
10	Apapun yang terjadi, saya akan siap menanganinya
	1 = Tidak Setuju; 2 = Agak Setuju; 3 = Hampir Setuju; 4 = Sangat Setuju

Sumber : Born, et al (1995)

Item-item dalam instrumen tersebut termasuk dalam kategori model refleksif karena beberapa alasan berikut ini (Jarvis et al., 2003):

1. Indikator-indikator tersebut adalah manifestasi dari konstruk.
2. Perubahan dalam indikator tidak menyebabkan perubahan pada konstruk.
3. Indikator-indikator tersebut dapat dipertukarkan.
4. Indikator-indikator memiliki konten atau tema yang sama.
5. Menghilangkan satu indikator tidak akan mengubah makna dari konstruk tersebut.

Bandura (1997:42-46) menyatakan bahwa *self-efficacy* individu dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu:

1. Tingkat (*level*): *Self-efficacy* : individu dalam mengerjakan suatu tugas bervariasi sesuai dengan tingkat kesulitan tugas tersebut. Individu dengan *self-efficacy* tinggi mungkin memiliki keyakinan tinggi pada tugas yang mudah dan sederhana atau pada tugas yang rumit dan memerlukan kompetensi tinggi. Mereka cenderung memilih tugas yang tingkat kesulitannya sesuai dengan kemampuan mereka.
2. Keluasan (*generality*) : Dimensi ini berhubungan dengan penguasaan individu terhadap berbagai bidang atau tugas pekerjaan. Seorang individu dapat memiliki *self-efficacy* pada berbagai aktivitas atau hanya pada domain tertentu saja. Individu dengan *self-efficacy* tinggi mampu menguasai beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan tugas, sementara individu dengan *self-efficacy* rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan.

3. Kekuatan (*strength*): Dimensi ini menekankan pada tingkat kekuatan atau keyakinan individu terhadap kemampuan mereka. *Self-efficacy* menunjukkan bahwa tindakan individu akan menghasilkan hasil yang sesuai dengan harapan mereka. Keyakinan ini mendorong individu untuk berusaha keras, bahkan saat menghadapi hambatan. Dari penjelasan ini, dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* mencakup dimensi tingkat (*level*), keluasan (*generality*), dan kekuatan (*strength*).

Peranan *Self-efficacy*

Secara psikologis, persepsi individu tentang kemampuan diri memengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan mereka. Menurut Bandura (1997), *self-efficacy* yang terbentuk cenderung stabil dan tidak mudah berubah. Kekuatan *self-efficacy* ini akan mempengaruhi perilaku seseorang. Berikut beberapa peranan *self-efficacy*:

- Pemilihan perilaku: Individu cenderung memilih tugas di mana mereka merasa lebih mampu, menunjukkan bahwa *self-efficacy* memicu munculnya perilaku tertentu.
- Upaya dan ketahanan terhadap hambatan: *Self-efficacy* menentukan seberapa besar upaya dan daya tahan individu dalam menghadapi hambatan. Individu dengan *self-efficacy* tinggi akan lebih tabah menghadapi hambatan dan lebih yakin bahwa usaha mereka tidak sia-sia.
- Cara pikir dan reaksi emosional : Individu dengan *self-efficacy* rendah cenderung merasa tidak mampu menghadapi tantangan, membesar-besarkan masalah, dan merasa pesimis serta mudah putus asa. Sebaliknya, individu

dengan *self-efficacy* tinggi melihat tugas berat sebagai tantangan menarik dan terbuka untuk menemukan solusi.

- Prediksi perilaku : Individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung lebih terlibat dalam aktivitas organisasi, lebih kreatif dalam tim, dan bekerja keras karena keyakinan mereka. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* rendah cenderung kurang terlibat dalam kerja sama tim karena persepsi mereka tentang masalah lebih besar daripada peluang untuk mengubah keadaan.

2.1.5 Digital Transformation

Pelaksanaan transformasi melalui teknologi informasi, atau yang dikenal dengan *Digital Transformation*, sedang gencar dilakukan mengingat adanya revolusi industri. *Digital Transformation* akan memberikan manfaat dengan memperbaiki penyesuaian layanan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mengurangi biaya penjualan (Brynjolfsson & Hitt, 2000; Mithas et al., 2005). Digitalisasi mampu meningkatkan komunikasi, transparansi, pemantauan, serta mengintegrasikan interaksi di antara mitra bisnis

Menurut Ziyadin (2020), *Digital transformation* adalah bentuk transformasi bisnis berbasis teknologi yang kompleks yang harus menangani tugas-tugas penting dari kemajuan digital baru dan kapasitas untuk pengembangan digital yang efisien di era digital. Verhoef et al. (2021) menegaskan bahwa *digital transformation* ini bersifat multidisiplin karena melibatkan perubahan dalam strategi, organisasi, teknologi informasi, rantai pasokan, dan pemasaran. Digitalisasi telah mengubah organisasi, dan perubahan ini telah membawa keadaan baru di mana banyak organisasi berjuang untuk mengatasinya, termasuk munculnya

segmen pelanggan baru, keragaman budaya di pasar global, volatilitas pasar, peningkatan harapan pelanggan tentang kualitas produk dan layanan, serta dampak internet pada bisnis inti organisasi (Sousa & Rocha, 2019). Penelitian ini mengukur variabel *digital transformation* menggunakan empat dimensi penting: penggunaan teknologi, perubahan dalam penciptaan nilai, perubahan struktural, dan aspek keuangan (Matt et al., 2015).

Tabel 2.7 Definisi Digital Transformation

Peneliti	Definisi
Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. <i>Organization Science</i> , 23(5).	<i>Digital Transformation</i> adalah kombinasi dari proses digitalisasi dan inovasi digital dengan tujuan untuk meningkatkan produk yang ada dengan kemampuan yang lebih canggih
Holotiuk, F., & Beimborn, D. (2017). Critical Success Factors of Digital Business Strategy. <i>Wirt Schafts Informatik</i> .	Digitalisasi. <i>Digital Transformation</i> menjelaskan sinkronisasi strategi bisnis dan IT organisasi serta integrasi teknologi informasi ke dalam strategi bisnis.
Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., ... D. B.-M. Sloan, & 2014, undefined. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. Emergenceweb.Com. https://emergenceweb.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/embracing-digital-technology.pdf	<i>Digital Transformation</i> merupakan suatu usaha dalam mengembangkan bisnis dengan cara menerapkan pemodelan bisnis baru, meningkatkan pengalaman pelanggan, serta penyederhanaan operasi perusahaan melalui teknologi seperti media sosial, website, dan teknologi lainnya
Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital transformation: Drivers, success factors, and implications. <i>MCIS 2018 Proceedings</i> , 37. https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37/	Menyatakan bahwa <i>Digital Transformation</i> dapat dilakukan karena terdapat 4 faktor yang mempengaruhinya, yaitu: (1) Berubahnya regulasi, (2) Lanskap persaingan, (3) Berubah menjadi digital, dan (4) Perubahan perilaku konsumen

Sumber : Data Sekunder diolah, 2024

Faktor – faktor yang mempengaruhi *Digital Transformation*

Menurut Osmundsen et al. (2018), *Digital transformation* dapat terjadi karena dipengaruhi oleh empat faktor utama:

- (1) Perubahan regulasi,
- (2) Lanskap persaingan,
- (3) Pergeseran ke arah digitalisasi, dan
- (4) Perubahan perilaku konsumen.

Menurut Kwon dan Park (2017), ada beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi *Digital Transformation*, yaitu:

1. Human Resource

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang berkaitan dengan budaya perusahaan, termasuk komunikasi dan kerjasama antar karyawan serta tantangan yang dihadapi mereka. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu disesuaikan untuk mendukung langkah-langkah *Digital Transformation*

2. Technology

Teknologi berperan penting dalam mengembangkan inovasi perusahaan dan memiliki pengaruh besar terhadap *Digital Transformation*.

3. IT and Strategy Business

Hubungan antara IT dan strategi bisnis bersifat sejalan. Jika hubungan antara IT dan strategi bisnis kuat, maka dampaknya terhadap *Digital Transformation* akan signifikan, dan sebaliknya.

4. *Digital Leadership*

Kepemimpinan digital di dalam perusahaan melalui manajer dan pemimpin perusahaan lebih efektif dalam mengarahkan *Digital Transformation*. Kepemimpinan digital ini juga memiliki keterkaitan dengan faktor-faktor lain seperti sumber daya manusia, teknologi, dan strategi bisnis IT.

Faktor-faktor dari penelitian Kwon & Park, (2017) ini digunakan juga dalam penelitian sebelumnya oleh Lutfiansyah et al., (2020) menggunakan faktor sumber daya manusia dengan variabel (1) kepercayaan dan (2) komitmen, faktor teknologi dengan variabel (3) keahlian IT dan (4) peran strategis IT, (5) Keterkaitan TI dengan proses bisnis, dan (6) Kepemimpinan digital.

Dimensi melakukan *Digital Transformation*

Menurut Matt et al. (2015), *Digital Transformation* memiliki empat dimensi konseptual:

1. *Use of technology*

Dengan memahami penggunaan teknologi yang ada saat ini, perusahaan dapat menilai kemampuan mereka dalam menggunakan dan mengembangkan teknologi baru.

2. *Changes in value creation*

Dimensi ini menunjukkan keterkaitan antara *Digital Transformation* dengan nilai yang dihasilkan oleh perusahaan.

3. *Structured changes*

Pada dimensi ini, perubahan dilakukan pada proses operasional dan struktur organisasi perusahaan.

4. *Financial aspects*

Dimensi ini menggambarkan seberapa besar kemampuan keuangan perusahaan dalam mendukung proses *Digital Transformation*.

2.2. Penelitian Terdahulu

Salah satu peran utama dari hasil penelitian adalah kemampuannya dalam mendukung kajian teoritis untuk penelitian lainnya. Berikut ini adalah ringkasan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini:

2.2.1. Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagement*

Kumar, P., & Pati, S. P. (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagement*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara *occupational self efficacy* terhadap *employee engagement*

Khodakarami, N., & Dirani, K. (2020). dalam penelitiannya *POS (Perceived organizational support)* terhadap *employee engagement*. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Chhetri, S. B. (2017). melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Köse, A., & Uzun, M. (2018). melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagement*. Hasil dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

Aktar, A., & Pangil, F. (2017) juga melakukan penelitian untuk menganalisa *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagement*. Dan hasil penelitiannya bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara *occupational career advancement*, *job security*, dan *performance feedback* terhadap *employee engagement*.

Tabel 2.8 Penelitian Terkait Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement*

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Kumar, P., & Pati, S. P. (2015). Employee Engagement : Role of Self-efficacy , Organizational Support & Supervisor Support. Jurnal : Indian Journal of Industrial Relations	Perceived Organizational Support (POS) : the eight-item short-form of the survey of perceived organizational support (SPOS) (Rhoades et al 2001). Employee Engagement : 17 items version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2002)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>POS (Perceived organizational support)</i> berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara <i>occupational self efficacy</i> terhadap <i>employee engagement</i>
Khodakarami, N., & Dirani, K. (2020). Drivers of employee engagement: differences by work area and gender.	Perceived Organizational Support (POS) : modifikasi questionnaire yang dikembangkan Gallup Employee Engagement : modifikasi questionnaire	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>POS (Perceived organizational support)</i> berpengaruh signifikan terhadap

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Jurnal : Industrial and Commercial Training	yang dikembangkan Canipe (2006) dan Ristig (2009)	<i>employee engagement</i>
Chhetri, S. B. (2017). Predictors and Outcomes of Employee Engagement: Empirical Study of Nepali Employees. Jurnal : Journal of Business and Management Research	<i>Perceived Organizational Support (POS)</i> : 8- item scale developed by Eisenberger and colleagues (Eisenberger et al., 1986). <i>Employee Engagement</i> : 18- item scale that was used by Rich et al., (2010)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>POS (Perceived organizational support)</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Köse, A., & Uzun, M. (2018). The Relationship between Work Engagement and Perceived Organizational Justice. Jurnal : Educational Administration: Theory and Practice	<i>Perceived Organizational Support (POS)</i> : 10- item scale developed by Eisenberger (Eisenberger et al., 1992). <i>Employee Engagement</i> : 17 items version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2002)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>POS (Perceived organizational support)</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Aktar, A., & Pangil, F. (2017). The Relationship between Employee Engagement, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees. Jurnal : International Journal of Human Resource Studies	<i>Perceived Organizational Support (POS)</i> : eight items adapted from Rhoades et al. (2001) <i>Employee Engagement</i> : 17 items version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2002)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>POS (Perceived organizational support)</i> berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara <i>occupational career advancement, job security, dan performance feedback</i> terhadap <i>employee engagement</i>

2.2.2. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*

Krog (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis tentang *The Relationship Between Organizational Culture and Work Engagement*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *clan culture* menunjukkan hubungan *significant positive* terhadap *work engagement*, *adhocracy culture* tidak menunjukkan hubungan *significant positive* terhadap *work engagement*. *hierarchy culture* dan *market culture* menunjukkan *negative relationship* terhadap *work engagement*, namun tidak signifikan.

Aktar, A., & Pangil, F. (2018) dalam penelitiannya *The Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement: the Moderating Role of Organizational Culture*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* yang bersifat supportif memoderasi hubungan antara *between* praktek HRM terhadap *employee engagement*.

Menurut Abbas, M. (2017), melakukan penelitian untuk menganalisa pengaruh *Organizational Culture terhadap Employee Engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Pepra-Mensah. J., & Kyeremeh. E.A. (2018), melakukan dalam penelitiannya *Organizational Culture: a Catalyst for Employee Engagement in The Ghanaian Public Sector*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap 3 indikator *employee engagement*, yaitu *cognitive*, *behavioural* dan *affective engagement*.

Menurut Ababneh, O. M. A. (2020), dalam penelitiannya *The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* berupa *adhocracy culture* dan *hierarchy culture* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Tabel 2.9 Penelitian Terkait Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Engagement

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
<p>Krog (2014)</p> <p>The Relationship Between Organizational Culture and Work Engagement: A Multilevel Investigation</p> <p>Jurnal : <i>Tesis Department of Psychology University of Oslo</i></p>	<p><i>Organizational Culture</i> : The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) developed by Cameron and Quinn (2006)</p> <p><i>Employee Engagement</i> : 17 items version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2002)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>clan culture</i> menunjukkan hubungan <i>significant positive</i> terhadap <i>work engagement</i>, <i>adhocracy culture</i> tidak menunjukkan hubungan <i>significant positive</i> terhadap <i>work engagement</i>. <i>hierarchy culture</i> dan <i>market culture</i> menunjukkan <i>negative relationship</i> terhadap <i>work engagement</i>, namun tidak signifikan.</p>
<p>Aktar, A., & Pangil, F. (2018).</p> <p>The Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement: the Moderating Role of Organizational Culture.</p> <p>Jurnal : <i>Journal of Knowledge Globalization</i></p>	<p>Organizational Culture : 8 item <i>questionnaire supportive organizational culture</i> by Wallach (1983)</p> <p>Employee Engagement : 17 items version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2002)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational culture</i> yang bersifat supportif memoderasi hubungan antara between praktek HRM terhadap <i>employee engagement</i>.</p>

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
<p>Abbas, M. (2017).</p> <p>The Effect of Organizational Culture and Leadership Style towards Employee Engagement and Their Impact towards Employee Loyalty.</p> <p>Jurnal : Asian Journal of Technology and Management Research</p>	<p>Organizational Culture : (Sashkin & Rosenbach, 2002, 2013) 30 questions yang dimodifikasi menjadi 6 questions</p> <p>Employee Engagement : 12 items developed by The Gallup Organization (2004)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational culture</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i></p>
<p>Pepira-Mensah. J., & Kyeremeh. E.A. (2018).</p> <p>Organizational Culture: a Catalyst for Employee Engagement in The Ghanaian Public Sector?</p> <p>Jurnal : Global Journal of Agricultural Research</p>	<p>Organizational Culture : The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) developed by Cameron and Quinn (2006)</p> <p>Employee Engagement : 18 items by Rich, LePine, and Crawford's (2010) employee engagement assessment tool</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational culture</i> berpengaruh signifikan terhadap 3 indikator <i>employee engagement</i>, yaitu <i>cognitive</i>, <i>behavioural</i> dan <i>affective engagement</i></p>
<p>Ababneh, O. M. A. (2020).</p> <p>The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values.</p> <p>Jurnal : International Journal of Quality and Reliability Management</p>	<p>Organizational Culture : (OCAI) developed by Cameron and Quinn (2006), 5 item masing-masing untuk <i>Adhocracy</i> dan <i>Hierarchy Culture</i></p> <p>Employee Engagement : 20 item questionnaire yang dikembangkan oleh peneliti</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational culture</i> berupa <i>adhocracy culture</i> dan <i>hierarchy culture</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i></p>

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2024

2.2.3. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement*

Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020), dalam penelitiannya *Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement employee engagement, affective commitment and turnover intentions*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *social boldness, liveliness* dan *diligence* mempunyai hubungan tidak langsung yang signifikan terhadap *engagement* melalui mediasi *self-efficacy*.

Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015) melakukan penelitian untuk menganalisa pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap semua indikator *employee engagement*, yaitu *vigor, absorption dan dedication*.

Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021), melakukan penelitian untuk menganalisa pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.

Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021), dalam penelitiannya *Impact of ethical leadership on employee engagement: Role of self-efficacy and organizational commitment*. Dan Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara *ethical leadership* terhadap *employee engagement*.

Kumar, P., & Pati, S. P. (2015), dalam penelitiannya *Employee Engagement : Role of Self-efficacy , Organizational Support & Supervisor Support*. Dan Hasil penelitian menunjukkan bahwa *occupational self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Tabel 2.10 Penelitian Terkait Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap *Employee Engagement*

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
<p>Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions.</p> <p>Jurnal : International Journal of Human Resource Management</p>	<p>Self Efficacy : five items from Luthans, Youssef, and Avolio's (2007), 7 scale likert questionnaire</p> <p>Employee Engagement : 6 items of UWES-9 (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>social boldness, liveliness</i> dan <i>diligence</i> mempunyai hubungan tidak langsung yang signifikan terhadap <i>engagement</i> melalui mediasi <i>self-efficacy</i></p>
<p>Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015).</p> <p>The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs.</p> <p>Jurnal : Journal of Management History</p>	<p>Self Efficacy : eight items adopted from Jones (1986), 5 scale likert questionnaire</p> <p>Employee Engagement : 17 items version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2002)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self efficacy</i> berpengaruh signifikan positif terhadap semua indikator <i>employee engagement</i>, yaitu <i>vigor, absorption</i> dan <i>dedication</i></p>
<p>Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021).</p> <p>Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector.</p> <p>Jurnal : Cogent Business and Management</p>	<p>Self Efficacy : eight items developed by Chen et al. (2001)</p> <p>Employee Engagement : 17 items version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2002)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self efficacy</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>employee engagement</i></p>
<p>Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021).</p> <p>Impact of ethical leadership on employee engagement: Role of self-</p>	<p>Self Efficacy : eight items developed by Chen et al. (2001)</p> <p>Employee Engagement : 17 items version of the Utrecht Work Engagement</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self efficacy</i> berpengaruh signifikan dalam memediasi</p>

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
efficacy and organizational commitment. Jurnal : European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education	Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2002)	hubungan antara <i>ethical leadership</i> terhadap <i>employee engagement</i>
Kumar, P., & Pati, S. P. (2015). Employee Engagement : Role of Self-efficacy , Organizational Support & Supervisor Support. Jurnal : Indian Journal of Industrial Relations	Self Efficacy : six items developed by Rigotti et al. (2008) Employee Engagement : 17 items version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2002)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>occupational self efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2024

2.2.4. Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Digital Transformation*

Pizam, A., et al (2022), dalam penelitiannya *Factors affecting hotel managers' intentions to adopt robotic technologies: A global study*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* dalam hal ini *Top Management Support* berpengaruh signifikan terhadap *digital transformation (intention to adopt technology)*

Suhaimi, S., & Mustapha, R. (2023), dalam penelitiannya *Impact of Organizational Barriers , Inefficiencies , and Support on Digital Transformation : Perception on Quality 4.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *digital transformation*

Menurut Mathafena, R. B., & Grobler, A. (2021), dalam penelitiannya *Perceived organizational support and leader-member exchange in cultivating*

innovative behaviour in South African organizations. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *digital transformation* dalam hal *innovative behaviour*

Yang, H., & Zhou, D. (2022), melakukan penelitian *Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *digital transformation* dalam hal *talent creativity*.

Roy, A. G. (2022), dalam penelitiannya berjudul *Perceived organizational support as mediator between digital social media influence on technological innovation*. Dan menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan *digital learning* dan *digital literacy* terhadap *digital transformation* dalam hal ini *technological innovation*.

Tabel 2.11 Penelitian Terkait Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Digital Transformation*

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Pizam, A., et al (2022). Factors affecting hotel managers' intentions to adopt robotic technologies: A global study. Jurnal : International Journal of Hospitality Management	Perceived Organizational Support (POS) : three items developed by Soliman and Janz (2004) Digital Transformation : three items adapted from Davis et al. (1992).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>POS (Perceived organizational support)</i> dalam hal ini <i>Top Management Support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>digital transformation (intention to adopt technology)</i>

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
<p>Suhaimi, S., & Mustapha, R. (2023).</p> <p>Impact of Organizational Barriers , Inefficiencies , and Support on Digital Transformation : Perception on Quality 4.0.</p> <p>Jurnal : Global Business and Management Research: An International Journal</p>	<p>Perceived Organizational Support (POS) : 7 item questionnaire yang dikembangkan oleh peneliti</p> <p>Digital Transformation : 7 item questionnaire yang dikembangkan oleh Gupta (2018)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>POS (Perceived organizational support)</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>digital transformation</i></p>
<p>Mathafena, R. B., & Grobler, A. (2021).</p> <p>Perceived organizational support and leader-member exchange in cultivating innovative behaviour in South African organizations.</p> <p>Jurnal : African Journal of Science, Technology, Innovation and Development</p>	<p>Perceived Organizational Support (POS) : 16- item scale developed by Eisenberger and colleagues (Eisenberger et al., 1986).</p> <p>Digital Transformation : 16- item Innovative Behaviour scale that was used by Farr (1989)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>POS (Perceived organizational support)</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>digital transformation</i> dalam hal <i>innovative behaviour</i></p>
<p>Yang, H., & Zhou, D. (2022).</p> <p>Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking.</p> <p>Jurnal : Psychology Research and Behavior Management</p>	<p>Perceived Organizational Support (POS) : 6 item dari Lambert (2000)</p> <p>Digital transformation : 3 item dari Zhou & George (2001); Lee(2013)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>POS (Perceived organizational support)</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>digital transformation</i> dalam hal <i>talent creativity</i></p>
<p>Roy, A. G. (2022).</p> <p>Perceived organizational support as mediator between digital social media influence on technological innovation.</p>	<p>Perceived Organizational Support (POS) : 5-item scale of perceived organizational support adopted by Zahoor et al. (2022)</p> <p>Digital Transformation : 4-item scale of</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>POS (Perceived organizational support)</i> berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan <i>digital learning</i> dan</p>

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Jurnal : Journal of Advanced Research in Social Sciences and Humanities	technological innovation adopted by Zahoor et al. (2022)	<i>digital literacy</i> terhadap <i>digital transformation</i> dalam hal ini <i>technological innovation</i>

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2024

2.2.5. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Digital Transformation*

Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021), dalam penelitiannya *Co-governance in digital transformation initiatives: The roles of digital culture and employee experience*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* berupa *collectivism, indulgence, power distance, uncertainty tolerance*, berpengaruh signifikan positif terhadap *intention to digital transformation* dengan mediasi *employee experience*.

Setiono, R., Elmi, F., & Rimawan, E. (2022), dalam penelitian yang berjudul *Digital Transformation As Intervening Variable On The Effect Of Leadership, Competence And Organizational Culture On Employee Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *digital transformation*.

Tabel 2.12 Penelitian Terkait Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Digital Transformation*

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021). <i>Co-governance in digital transformation initiatives: The roles of digital culture and employee experience</i> .	Organizational Culture : item questionnaire yang dikembangkan oleh Hartl (2017) Digital Transformation : item questionnaire	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational culture</i> berupa <i>collectivism, indulgence, power distance, uncertainty tolerance</i> , berpengaruh

Jurnal : Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences	yang dikembangkan oleh Jurburg (2017)	signifikan positif terhadap <i>intention to digital transformation</i> dengan mediasi <i>employee experience</i>
Setiono, R., Elmi, F., & Rimawan, E. (2022). Digital Transformation As Intervening Variable On The Effect Of Leadership, Competence And Organizational Culture On Employee Performance (Case Study: Dpu Bank Indonesia). Jurnal : Journal of Positive School Psychology	Organizational Culture : item questionnaire yang dikembangkan oleh peneliti Digital Transformation : item questionnaire yang dikembangkan oleh peneliti	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational culture</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>digital transformation</i>

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2024

2.2.6. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Digital Transformation*

Shao, Z., Wang, Q., & Li, X. (2019), dalam penelitiannya *Transformational leadership and digital creativity: The mediating roles of creative self-efficacy and ambidextrous learning*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *digital transformation* dalam hal ini *digital creativity*.

Yang, H., & Zhou, D. (2022)., dalam penelitiannya *Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovative self efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *digital transformation* dalam hal ini *digital talent creativity*.

Malodia, S., Mishra, M., Fait, M., Papa, A., & Dezi, L. (2023), dalam penelitiannya *To digit or to head? Designing digital transformation journey of SMEs among digital self-efficacy and professional leadership*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital self-efficacy* dari SME entrepreneurs berpengaruh positif terhadap *digital transformation*.

Tabel 2.13 Penelitian Terkait Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap *Digital Transformation*

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
<p>Shao, Z., Wang, Q., & Li, X. (2019).</p> <p>Transformational leadership and digital creativity: The mediating roles of creative self-efficacy and ambidextrous learning.</p> <p>Jurnal : Proceedings of the 23rd Pacific Asia Conference on Information Systems: Secure ICT Platform for the 4th Industrial Revolution, PACIS 2019.</p>	<p>Self Efficacy : 3 item dari Tierney & Farmer (2002)</p> <p>Digital transformation : 3 item dari Zhou & George (2001); Lee(2013)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self efficacy</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>digital transformation</i> dalam hal ini <i>digital creativity</i></p>
<p>Yang, H., & Zhou, D. (2022).</p> <p>Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking.</p> <p>Jurnal : Psychology Research and Behavior Management</p>	<p>Self Efficacy : 3 item dari Tierney (2002)</p> <p>Digital transformation : 3 item dari Zhou & George (2001); Lee(2013)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>innovative self efficacy</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>digital transformation</i> dalam hal ini <i>digital talent creativity</i></p>

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Malodia, S., Mishra, M., Fait, M., Papa, A., & Dezi, L. (2023). To digit or to head? Designing digital transformation journey of SMEs among digital self-efficacy and professional leadership. Jurnal : Journal of Business Research	Self Efficacy : item questionnaire yang dikembangkan oleh peneliti Digital transformation : item questionnaire yang dikembangkan oleh peneliti	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Digital self-efficacy</i> dari SME entrepreneurs berpengaruh positif terhadap <i>digital transformation</i>

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2024

2.2.7. Pengaruh *Digital Transformation* terhadap *Employee Engagement*

Purba (2021), dalam penelitiannya *Digital transformation in the Indonesia manufacturing industry: The effect of e-learning, e-task and leadership style on employee engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital transformation* dalam hal organisasi *e-learning* dan *e-task* serta gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Goswami, et al (2019), dalam penelitiannya *An Empirical Study on Digital Transformation and Its impact on Employee Engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital Transformation untuk meningkatkan efisiensi operasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

Thileepan, J., & Raveendran, T. (2017), penelitiannya *Impact of digital transformation on employee engagement at Ceylon Electricity Board in the Northern Province of Sri Lanka* dan hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital Transformation berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Winasis, S., Djumarno, Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2021), dalam penelitiannya *The effect of transformational leadership climate on employee engagement during digital transformation in Indonesian banking industry* dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *digital transformation* dalam hal ini *transformational leadership climate* mempunyai dampak yang positif signifikan terhadap *employee engagement* pegawai di perusahaan yang bergerak di bidang service/jasa.

Tabel 2.14 Penelitian Terkait Pengaruh *Digital Transformation* Terhadap *Employee Engagement*

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Purba (2021) Digital transformation in the Indonesia manufacturing industry: The effect of e-learning, e-task and leadership style on employee engagement Jurnal : <i>International Journal of Data and Network Science</i> 5	Digital Transformation : Variabel E-learning dan E-task dengan masing-masing 8 item Employee Engagement : 6 item <i>questionnaire</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>digital transformation</i> dalam hal organisasi <i>e-learning</i> dan <i>e-task</i> serta gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>
Goswami, et al (2019) An Empirical Study on Digital Transformation and Its impact on Employee Engagement Jurnal : <i>SSRN Electronic Journal</i>	Digital Transformation & Employee Engagement : 16 item <i>questionnaire</i> skala likert 1-5	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital Transformation untuk meningkatkan efisiensi operasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan terhadap organisasi.
Thileepan, J., & Raveendran, T. (2017). Impact of digital transformation on employee engagement at Ceylon	Digital Transformation & Employee Engagement : 16 item <i>questionnaire</i> skala likert 1-5	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital Transformation berpengaruh signifikan

Peneliti (Tahun)	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Electricity Board in the Northern Province of Sri Lanka. Jurnal : Journal of Management Matters.		terhadap <i>employee engagement</i>
Winasis, S., Djumarno, Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2021). The effect of transformational leadership climate on employee engagement during digital transformation in Indonesian banking industry. Jurnal : International Journal of Data and Network Science	Digital Transformation (Transformational Leadership) : 5 indikator dan 18 item questionnaire skala likert Employee Engagement : 3 indikator dan 14 item questionnaire skala likert	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>digital transformation</i> dalam hal ini <i>transformational leadership climate</i> mempunyai dampak yang positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i> pegawai di perusahaan yang bergerak di bidang service/jasa.

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2024

2.3. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan asumsi awal terhadap pertanyaan penelitian yang memerlukan verifikasi lebih lanjut. Hipotesis ini dikembangkan dari teori yang didukung oleh pemikiran logis peneliti serta hasil penelitian sebelumnya (Sekaran et al., 2016:20). Berdasarkan penelitian yang akan dilakukan, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

a. Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagement*

Eisenberger, 2002 tentang *Perceived Organizational Support* bahwa Interaksi antara karyawan dan perusahaan didasarkan harapan saling memberi manfaat di mana kontribusi dan dukungan diberikan mengharap imbalan di waktu

yang akan datang, hampir sama dengan pertukaran ekonomi namun dengan kewajiban yang kurang spesifik.

Perceived Organizational Support (POS) dianggap sebagai bentuk dukungan atau bantuan dari perusahaan yang mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka (Muhammad, 2014). Ketika perusahaan menyediakan pelatihan, sumber daya, dan dukungan yang memadai, karyawan cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk mendukung kesuksesan perusahaan (Miao, 2011). Dukungan organisasi yang dirasakan dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja yang berkelanjutan (Karatepe, 2012). POS juga berkontribusi positif terhadap karyawan dengan meningkatkan minat mereka dalam tugas dan pekerjaan yang dilakukan (Fouzia et al., 2018). Karyawan yang merasakan tingkat POS yang tinggi biasanya lebih terlibat dalam pekerjaan dan organisasi, yang membantu perusahaan mencapai tujuannya (Imran et al., 2020). Dengan persepsi dukungan organisasi yang kuat, karyawan akan memberikan usaha, tenaga, dan perhatian penuh mereka untuk perusahaan, sehingga meningkatkan tingkat *employee engagement* (Kalidass & Bahron, 2015). Penelitian oleh Caesens & Stinglhamber (2014) menunjukkan bahwa peningkatan POS berhubungan langsung dengan meningkatnya *employee engagement*. Selain itu, Köse (2016) menemukan bahwa POS memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Yogyakarta

b. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*

Menurut Robbins (2002), *organizational culture* merupakan sistem nilai dan keyakinan yang diterima dan diikuti bersama oleh anggotanya, yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya.

Organizational culture yang kuat mencerminkan bahwa karyawan memiliki keyakinan dan nilai-nilai etika yang seragam. Ketika nilai-nilai ini sejalan dengan tujuan organisasi, mereka dapat secara efektif membangun tim melalui hubungan dan kepercayaan yang ada, yang membantu menghindari konflik dan memfokuskan perhatian pada penyelesaian tugas. Karyawan yang sepenuhnya memahami, berkontribusi, dan mencurahkan energi fisik, kognitif, serta emosional dalam pekerjaannya dikategorikan sebagai karyawan yang terlibat (Kahn, 2011).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Krog (2014), Aktar, A., & Pangil, F. (2018), menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *organizational culture* terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H₂: *Organizational Culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Yogyakarta

c. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement*

Berbagai literatur memberikan definisi berbeda tentang *self-efficacy*. Bandura (1997) menjelaskan *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuannya, yang memengaruhi cara dia merespons situasi dan kondisi tertentu. Schultz (1994) melihatnya sebagai perasaan tentang kecukupan, efisiensi, dan kemampuan dalam mengatasi berbagai masalah kehidupan. Sementara itu, *self-efficacy* diartikan sebagai keyakinan individu dalam kemampuannya untuk berhasil menyelesaikan tugas tertentu (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2007; McShane dan Von Glinow, 2005).

Kepercayaan pada kemampuan diri dan keyakinan bahwa kesuksesan selalu tercapai dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil terbaik. Philip dan Gully (1997) menyebutkan bahwa *self-efficacy* merupakan faktor pribadi yang membedakan individu dan perubahan dalam *self-efficacy* dapat mengakibatkan perubahan perilaku, terutama dalam penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan. *Employee engagement* adalah faktor krusial dalam meningkatkan daya saing. Karyawan yang terlibat secara mendalam memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan mereka dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Hal ini didukung penelitian Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015), Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021) dan hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H₃ : *Self Efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Yogyakarta

f. Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Digital Transformation*

Eisenberger, 2002 tentang *Perceived Organizational Support* bahwa Interaksi antara karyawan dan perusahaan didasarkan harapan saling memberi manfaat di mana kontribusi dan dukungan diberikan mengharap imbalan di waktu yang akan datang, hampir sama dengan pertukaran ekonomi namun dengan kewajiban yang kurang spesifik.

Salah satu faktor kunci dalam keberhasilan proses digitalisasi adalah kapasitas sumber daya manusia suatu negara dalam bidang digital. Perkembangan era digital dalam sektor pendidikan menunjukkan bahwa peningkatan kapabilitas sumber daya manusia yang dibutuhkan industri dapat menyebabkan hilangnya lapangan pekerjaan. Penelitian dari Badan Litbang Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi dan Informatika mengonfirmasi hal ini, menunjukkan adanya kesenjangan antara keterampilan yang dibutuhkan oleh industri dan keterampilan yang dihasilkan oleh sistem pendidikan.

Hal ini didukung oleh penelitian Pizam, A., et al (2022), dalam penelitiannya *Factors affecting hotel managers' intentions to adopt robotic technologies: A global study*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived*

organizational support) dalam hal ini *Top Management Support* berpengaruh signifikan terhadap *digital transformation (intention to adopt technology)*

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H4 : *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh signifikan positif terhadap *Digital Transformation* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Yogyakarta

g. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Digital Transformation*

Menurut Teori Edgar Schein (2010), *Organizational Culture* menjelaskan bahwa nilai, keyakinan, dan norma perilaku dipegang serta diyakini secara bersama dalam suatu Perusahaan.

Budaya sebuah organisasi bisa menghambat maupun mendorong implementasi strategi dan upaya perubahan organisasi. Budaya dianggap sebagai salah satu elemen penting dari perubahan dalam organisasi (M. Alvesson and S. Sveningsson, 2015 & N. Iivari, 2005). G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron and N. Buckley, 2015 menemukan bahwa budaya merupakan pendorong penting dari *Digital Transformation* yang sukses pada organisasi. Beberapa penulis telah mendefinisikan pendorong *Digital Transformation*. K. Osmundsen, J. Iden and B. Bygstad, (2018) mendefinisikannya sebagai penyebab internal dan eksternal dari *Digital Transformation* pada organisasi. Sementara R. Morakanyane, A. A. Grace and P. O'Reilly, (2017) mendefinisikan pendorong sebagai "atribut yang mempengaruhi dan memungkinkan proses *Digital Transformation* terjadi".

Sedangkan definisi lain dari pendorong *Digital Transformation* adalah faktor penting yang perlu dipertimbangkan organisasi sebelum menerapkan perubahan teknologi. Salah satu pendorong *Digital Transformation* yang paling penting, namun sering diabaikan, adalah karyawan Perusahaan (K. Liere-Netheler, K. Vogelsang and S. Packmohr, 2018)

Hal ini didukung oleh penelitian Setiono, R., Elmi, F., & Rimawan, E. (2022), dalam penelitian yang berjudul *Digital Transformation As Intervening Variable On The Effect Of Leadership, Competence And Organizational Culture On Employee Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *digital transformation*.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H₅ : *Organizational Culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *Digital Transformation* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Yogyakarta

h. Pengaruh Self Efficacy terhadap Digital Transformation

Konsep *self-efficacy* merupakan bagian dari teori kognitif sosial, yang menggambarkan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya (Bandura, 2012). Semakin tinggi tingkat *self-efficacy*, semakin besar pula keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mencapai kesuksesan.

Pergeseran penggunaan teknologi semakin tinggi di era ini. Perusahaan juga mengalami transformasi besar-besaran dalam hal digitalisasi. *Digital*

Transformation dalam sebuah perusahaan artinya perubahan pelayanan ataupun operasi bisnis dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Secara umum sumber daya manusia (SDM) adalah aset terpenting dalam sebuah perusahaan. SDM ini merupakan sumber kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka perusahaan harus memperhatikan kualitas kinerja karyawannya. Banyak faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara internal maupun eksternal, diantaranya adalah *digital transformation* dan *self efficacy* dan juga kesiapan untuk berubah.

Hal ini didukung oleh penelitian Shao, Z., Wang, Q., & Li, X. (2019), dalam penelitiannya *Transformational leadership and digital creativity: The mediating roles of creative self-efficacy and ambidextrous learning*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *digital transformation* dalam hal ini *digital creativity*.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.:

H₆ : *Self Efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *Digital Transformation* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Yogyakarta

i. Pengaruh *Digital Transformation* terhadap *Employee Engagement*

Menurut Ziyadin (2020), *Digital Transformation* adalah jenis perubahan bisnis berbasis teknologi yang lebih kompleks, yang harus mengatasi tantangan utama dari kemajuan digital baru serta kapasitas untuk pengembangan digital yang efisien di era digital.

Digital Transformation saat ini, isu keterlibatan karyawan terhadap organisasi telah menjadi penting. Beberapa temuan penelitian menunjukkan bahwa *Digital Transformation* telah mendorong hubungan transaksional karyawan dengan organisasi dan sifat transaksional dari hubungan antara perusahaan dan karyawan ini telah bermetamorfosis menjadi lebih memuaskan dan berorientasi tujuan.

Purba (2021), dalam penelitiannya "*Digital transformation in the Indonesia manufacturing industry: The effect of e-learning, e-task and leadership style on employee engagement*," menemukan bahwa *digital transformation* melalui organisasi *e-learning* dan *e-task* serta gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.:

H₇ : *Digital Transformation* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Yogyakarta

j. Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagment* yang dimediasi oleh *Digital Transformation*.

Penelitian terkait dengan pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation* masih relatif terbatas. Meskipun konsep-konsep seperti POS, *Employee Engagement*, dan *Digital Transformation* telah banyak dikaji secara

individual dalam literatur, namun penelitian yang secara spesifik mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam satu kerangka penelitian masih jarang ditemukan.

Sebagai contoh, Matt et al. (2015), saat mempelajari pertimbangan untuk merumuskan strategi *Digital Transformation*, menyarankan penelitian selanjutnya disarankan tentang elemen-elemen yang dapat dikaitkan dengan berbagai dimensi strategi Transformasi Digital termasuk perubahan struktural terkait Transformasi Digital.

Berdasarkan beberapa tinjauan literatur, hanya ditemukan beberapa artikel review yang membahas hubungan antara POS, *Employee Engagement*, dan *Digital Transformation* secara umum. Namun, belum banyak penelitian empiris yang secara langsung menguji pengaruh POS terhadap *Employee Engagement* dengan *Digital Transformation* sebagai variabel mediasi. Mayoritas studi yang ada masih berfokus pada hubungan POS dengan *Employee Engagement* tanpa mempertimbangkan peran *Digital Transformation* secara tidak langsung sebagai faktor yang mungkin mempengaruhi hubungan tersebut.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang menghubungkan ketiga konstruk tersebut masih berada pada tahap awal dan membutuhkan eksplorasi lebih lanjut. Literatur yang ada saat ini hanya memberikan gambaran umum tentang keterkaitan antara POS, *Employee Engagement*, dan *Digital Transformation*, tetapi belum memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana *Digital Transformation* dapat memediasi hubungan antara POS dan *Employee Engagement* dalam konteks organisasi yang sedang mengalami perubahan digital yang signifikan.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.:

H₈ : *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Yogyakarta yang dimediasi oleh Digital Transformation.

k. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagment* yang dimediasi oleh *Digital Transformation*

Studi tentang pengaruh *organizational culture* terhadap keterlibatan karyawan yang dimediasi oleh *Digital Transformation* merupakan topik yang menarik namun masih tergolong minim dalam literatur penelitian. Meskipun begitu, penting untuk diakui bahwa penelitian mengenai hubungan antara *organizational culture*, keterlibatan karyawan, dan *Digital Transformation* memiliki potensi besar untuk memberikan wawasan yang berharga bagi dunia bisnis saat ini. Dengan adanya keterbatasan literatur yang tersedia, peneliti diharapkan dapat melihat kesempatan ini untuk menambah pengetahuan yang ada dan memberikan kontribusi baru dalam bidang ini.

Keterbatasan literatur mengenai hipotesis tersebut menunjukkan bahwa masih banyak untuk pengembangan pengetahuan dan pemahaman lebih lanjut dalam bidang ini. Dengan hanya sedikit tinjauan literatur yang tersedia tanpa jurnal penelitian yang memadai, hal ini menegaskan bahwa topik ini masih belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Oleh karena itu peluang untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna mengisi gap pengetahuan yang ada dan memperluas pemahaman

tentang dampak *organizational culture* terhadap keterlibatan karyawan melalui *Digital Transformation*.

Meskipun literatur penelitian yang tersedia terbatas, hal ini sebenarnya dapat menjadi motivasi bagi para akademisi dan praktisi untuk menjadikan topik ini sebagai fokus utama dalam penelitian selanjutnya. Dengan melakukan studi lebih lanjut dan menggali informasi yang lebih mendalam, diharapkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana *organizational culture* dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan melalui perantara *Digital Transformation*. Dengan demikian, upaya untuk mengembangkan literatur penelitian yang lebih banyak dan beragam dalam topik ini akan memberikan kontribusi signifikan bagi perkembangan ilmu pengetahuan manajemen dan sumber daya manusia.

Penelitian yang ditemukan lebih fokus pada pengaruh *organizational culture* dan keterlibatan karyawan atau pengaruh *Digital Transformation* pada kinerja karyawan. Beberapa penelitian yang terkait dengan topik ini antara lain:

- "*The Influence of Organizational Culture on Employee Engagement: The Role of Organizational Commitment as an Intervening Variable*" oleh Agus Siswanto (2023). Penelitian ini menemukan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada keterlibatan karyawan, dan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara *organizational culture* dan keterlibatan karyawan.
- "*Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector*" oleh MS Abdullahi, K.

Raman, dan SA Solarin (2021). Penelitian ini menemukan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya memediasi hubungan antara *organizational culture* dan kinerja karyawan.

- "*The Implication of Digital Organizational Culture on Firm Performance*" oleh Y. Nguyen (2022). Penelitian ini menemukan bahwa *organizational culture* digital memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja perusahaan, dan bahwa nilai organisasi digital memediasi hubungan antara *Digital Transformation* dan nilai organisasi.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.:

H₉ : *Perceived Organizational Culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Yogyakarta yang dimediasi oleh Digital Transformation.

1. Pengaruh *Self efficacy* terhadap *Employee Engagment* karyawan dimediasi oleh Digital Transformation

Belum ada penelitian yang secara langsung menguji hubungan antara *self efficacy*, *employee engagement*, dan *Digital Transformation*, namun penelitian-penelitian yang telah dilakukan dapat memberikan wawasan yang berguna dalam memahami interaksi antara faktor-faktor tersebut dalam konteks organisasi. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa *digital transformation* memiliki pengaruh yang signifikan pada keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi secara

keseluruhan. Selain itu, penelitian juga menyoroti pentingnya *self-efficacy* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian-penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *digital transformation* dapat mempengaruhi *organizational culture* dan cara kerja karyawan. *Self-efficacy* dapat berperan penting dalam membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif. Dengan meningkatkan *self-efficacy*, karyawan dapat merasa lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan baru dan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, penelitian-penelitian tersebut menyoroti pentingnya *upskilling* dan *reskilling* dalam menghadapi Digital Transformation. Dalam konteks ini, *self-efficacy* dapat membantu karyawan dalam mempelajari keterampilan baru dan mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan. Dengan meningkatkan *self-efficacy*, karyawan dapat merasa lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan baru dan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kesimpulannya bahwa meskipun belum ada penelitian yang secara langsung menguji hubungan antara *self-efficacy*, *employee engagement*, dan *Digital Transformation*, namun penelitian-penelitian yang telah dilakukan dapat memberikan wawasan yang berguna dalam memahami interaksi antara faktor-faktor tersebut dalam konteks organisasi. Dalam konteks *Digital Transformation*, *self-efficacy* dapat berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Ada beberapa penelitian yang terkait dengan topik "Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *Employee Engagement* dimediasi oleh Digital Transformation". Berikut adalah beberapa penelitian yang relevan:

1. "*The Effect of Self-Efficacy and Employee Engagement on Employee Performance in Mediation by Digital Literation*" oleh Agus Siswanto (2020). Penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* dan keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja, dengan literasi digital sebagai mediator. Namun, dalam penelitian ini, keterlibatan karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan pada literasi digital.
2. "*Relationship Between Virtual Employee Engagement, Self-Efficacy, and Productivity*" oleh Centelle St. Aimee (2020). Penelitian ini menyoroti hubungan antara keterlibatan karyawan virtual, *self-efficacy*, dan produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan virtual.
3. "*The Implication of Digital Organisational Culture on Firm Performance*" (2022). Penelitian ini menyoroti pengaruh *digital organizational culture* terhadap kinerja perusahaan. Meskipun tidak secara langsung menguji hubungan antara *self-efficacy*, *employee engagement*, dan *Digital Transformation*, penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana *digital organizational culture* dapat memengaruhi kinerja perusahaan.

Meskipun belum ditemukan penelitian yang secara langsung menguji hubungan antara *self-efficacy*, *employee engagement*, dan *Digital Transformation*,

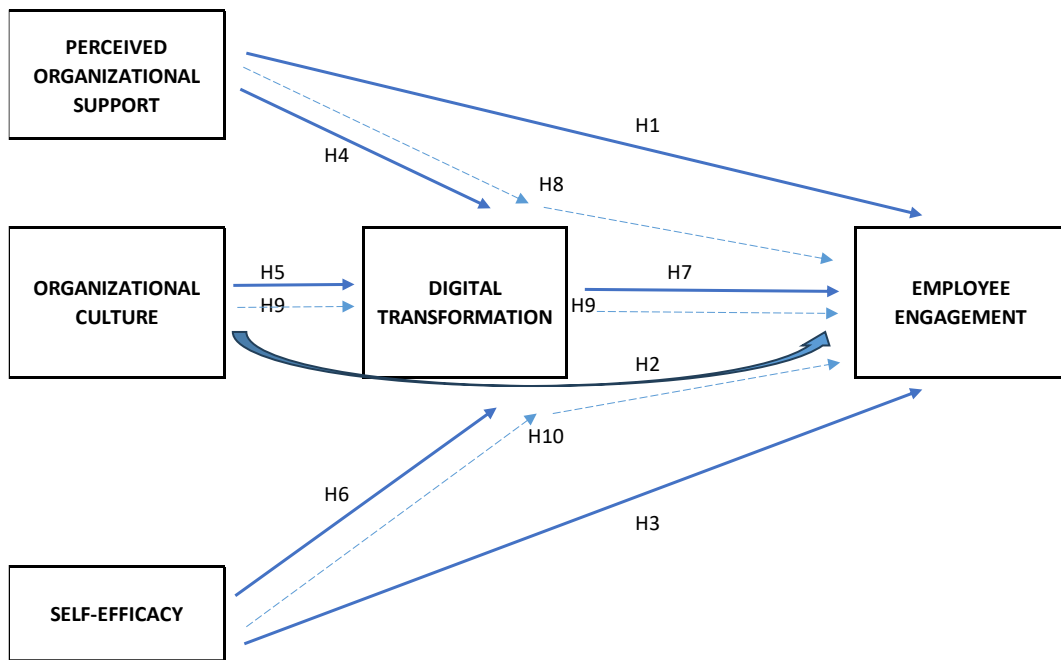
penelitian-penelitian di atas dapat memberikan perspektif yang berguna dalam memahami interaksi antara faktor-faktor tersebut dalam konteks organisasi.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.:

H₁₀ : *Self efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Yogyakarta yang dimediasi oleh *Digital Transformation*.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan penjelasan teoritis dan empiris, kerangka konseptual dikembangkan. Kerangka konseptual ini adalah sintesis dari hubungan antara variabel-variabel yang disusun berdasarkan berbagai teori yang telah diuraikan (Sugiyono, 2004:49). Dalam penelitian ini, *Organizational Culture*, *Perceived Organizational Support*, dan *Self Efficacy* digunakan sebagai variabel bebas dengan asumsi bahwa variabel-variabel ini mempengaruhi *Employee Engagement* sebagai variabel terikat, dengan *Digital Transformation* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan uraian di atas, kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Data Diolah, 2024

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer sebagai sumber informasi. Data primer ini dikumpulkan langsung oleh peneliti dan berkaitan dengan variabel-variabel yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian (Sekaran, 2009). Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis, dimulai dari perumusan hingga penjelasan hasilnya, yang kemudian dikonfirmasi dengan teori yang mendasari penelitian tersebut.

3.2. Populasi dan Sampel

Setiap penelitian memerlukan objek atau subjek yang akan diteliti agar masalah yang ada dapat diselesaikan. Populasi dalam penelitian bertindak sebagai objek penelitian, dan dengan menentukan populasi, peneliti dapat melakukan pengolahan data. Untuk mempermudah proses penelitian, terdapat konsep sampel, yaitu bagian dari populasi. Sampel sangat membantu peneliti karena tidak perlu melibatkan seluruh populasi, cukup hanya sebagian dari populasi saja.

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal yang ingin diteliti, sedangkan sampel adalah yang mewakili keseluruhan kelompok tersebut (Sekaran, 2015).

Populasi yang diteliti adalah pegawai di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta yang berjumlah 250 pegawai. Responden yang dipilih dalam penelitian ini terdiri dari laki-laki dan perempuan dengan berbagai latar belakang dan usia yang berbeda. Ukuran sampel sering digunakan untuk menyatakan jumlah anggota sampel. Dalam konteks populasi, peneliti dapat mengambil sampel dari populasi tersebut.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi atau bagian dari populasi (Marczyk et al., 2010). Pengambilan sampel yang digunakan dengan cara total sampling atau sampel jenuh atau juga disebut dengan sampel sensus, adalah tehnik sampling yang dilakukan dengan mengambil seluruh populasi.

Direkomendasikan bahwa ukuran sampel antara 100-200 yang dipakai dalam penelitian yang menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk metode Maximum Likelihood (ML) (Hair et al, 2012). Pendapat lain mengemukakan bahwa Teknik Maximum Likelihood Estimation (ML) efektif untuk sampel berkisar 150 – 400 sampel.

Dalam penelitian ini peneliti akan mengambil sampel sebanyak minimal 100 sampel dari populasi yang ada pada tempat penelitian. Jadi jika jumlah populasi 275 maka yang menjadi ukuran sampel minimal sebanyak 100 sampel.

3.3. Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.3.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel sebagai ide pokok dalam penelitian secara kuantitatif untuk mendefinisikan konsep model penelitian yang digunakan (Neuman, 2014). Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya variable terikat dengan symbol (X). Sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas dengan symbol (Y). pada penelitian ini terdapat tiga variabel bebas yaitu *Perceived Organizational Support* (X1), *Organizational Culture* (X2) dan *Self Efficacy* (X3) serta *Employee Engagement* (Y1) merupakan variable terikat dan *Digital Transformation* merupakan variable mediasi (Z) . Definisi dari variabel-variabel tersebut sebagai berikut:

1. *Perceived Organizational Support* (X1)

Perceived Organizational Support menurut Rhoades & Eisenberger (2002), *Perceived Organizational Support* (POS) didefinisikan sebagai keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai mereka untuk berkontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS terbentuk berdasarkan pengalaman karyawan akan perlakuan organisasi terhadap individu maupun kelompoknya.

2. *Organizational Culture* (X2)

Menurut Robbins (2002), *Organizational Culture* adalah sistem yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan membedakan satu organisasi dari yang lain.

3. *Self Efficacy* (X3)

Bandura (1997) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuannya yang mempengaruhi cara mereka bereaksi terhadap situasi dan kondisi tertentu.

4. *Employee Engagement* (Y)

Employee engagement adalah keadaan mental yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi, dan keterlibatan penuh (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2002).

5. *Digital Transformation* (Z)

Menurut Ziyadin (2020), *Digital Transformation* adalah jenis transformasi bisnis berbasis teknologi yang lebih kompleks, yang menangani tugas-tugas penting dari kemajuan digital baru dan kapasitas untuk pengembangan digital yang efisien di era digital.

3.3.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah elemen penting yang terkait dengan variabel yang tercantum dalam judul penelitian atau yang termasuk dalam paradigma penelitian berdasarkan hasil perumusan masalah. Teori digunakan sebagai dasar atau alasan untuk menjelaskan mengapa suatu faktor dapat mempengaruhi variabel terkait atau menjadi salah satu penyebabnya.

Penulis mengukur keberadaan suatu variabel dengan menggunakan instrumen penelitian. Setelah itu, peneliti mungkin melanjutkan analisis untuk menemukan hubungan antara variabel yang berbeda. Penelitian ini melibatkan empat variabel: X1 (*Perceived Organizational Support*), X2 (*Organizational*

Culture), X3 (*Self Efficacy*), dan Y (*Employee Engagement*). Setiap variabel memiliki indikator-indikator yang akan diukur menggunakan skala Likert. Berikut adalah operasionalisasi dari variabel-variabel tersebut :

3.3.2.1. *Perceived Organizational Support (X1)*

Penelitian ini akan mengukur tingkat *Perceived Organizational Support* menggunakan delapan indikator yang diadaptasi dari versi pendek *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* yang dikembangkan oleh Eisenberger et al., (1997). Berikut adalah item-item pertanyaan yang telah dimodifikasi.:

Tabel 3.1 Indikator *Perceived Organizational Support*

Var	PERTANYAAN
POS1	Perusahaan peduli dengan opini saya
POS2	Perusahaan sangat peduli dengan kesejahteraan saya
POS3	Perusahaan mempertimbangkan tujuan dan nilai saya
POS4	Bantuan tersedia dari Perusahaan Ketika saya mengalami masalah
POS5	Perusahaan akan memaafkan kesalahan yang jujur saya lakukan
POS6	Jika diberikan kesempatan, perusahaan akan mengambil keuntungan dari saya
POS7	Perusahaan menunjukkan sedikit perhatian terhadap saya
POS8	Perusahaan bersedia membantu saya jika membutuhkan bantuan khusus

Sumber : Eisenberger (1997)

3.3.2.2. *Organizational Culture (X2)*

Penelitian ini menggunakan variabel *organizational culture* menurut Robbins (2002), berikut modifikasi pertanyaannya sebagai berikut :

Tabel 3.2 Indikator *Organizational Culture*

Var	PERTANYAAN
1. Innovation and risk taking	
IN1	Saya memiliki keberanian untuk menyampaikan inovasi.
IN2	Saya memiliki keberanian untuk mengambil resiko
2. Attention to detail	
AT1	Saya terbiasa menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
AT2	Saya bekerja dengan sangat teliti
3. Outcome orientation	
OT1	Saya diberikan tugas secara rinci
OT2	Saya dituntut untuk bekerja lebih keras
OT3	Saya dituntut untuk lebih berkualitas
4. People Orientation	
PO1	Saya dituntut untuk lebih maksimal
PO2	Saya berhubungan baik dengan atasan
5. Team Orientation	
TO1	Saya memiliki hak yang sama dengan karyawan lain
TO2	Saya berpartisipasi dalam memberi keputusan
6. Aggressiveness	
AG1	Saya mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai
AG2	Saya dituntut bekerja lebih baik lagi untuk mencapai tujuan perusahaan
AG3	Saya mendapatkan penghargaan untuk karyawan terbaik
7. Aggressiveness	
ST1	Saya mengikuti standar operasional pekerjaan
ST2	Saya mengikuti aturan yang ada di dalam Perusahaan
ST3	Saya dituntut mengikuti standar prestasi kerja

Sumber : Robbins (2002)

3.3.2.3. *Self Efficacy* (X3)

Bandura (1997:42-46) mengemukakan bahwa *self-efficacy* individu dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu : *Level, Generality, Strength*. Dan di modifikasi dalam beberapa item pertanyaan sebagai berikut :

Tabel 3.3 Indikator *Self Efficacy*

Var	PERTANYAAN
1. level	
LV1	Saya memiliki kompetensi kerja yang
LV2	sesuai dengan harapan Perusahaan
2. Generality	
GN1	Saya bisa menyelesaikan permasalahan dalam kesulitan tugas yang saya temukan
GN2	Saya termasuk orang yang ulet dalam mengelola tugas
3. Strength	
SH1	Saya selalu mencoba menyelesaikan tugas yang sulit hingga selesai
SH2	Saya selalu menerima pekerjaan yang diberikan ke saya

Sumber : Bandura (1997)

3.3.2.4. *Employee Engagement (Y)*

Schaufeli dan Bakker (2002) menyebutkan bahwa *employee engagement* memiliki 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang dijelaskan sebagai berikut beserta modifikasi pertanyaan sebagai berikut :

Tabel 3.4 Indikator *Employee Engagement*

Var	PERTANYAAN
1. Vigor	
VG1	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa semangat ingin bekerja
VG2	Di tempat kerja, saya merasa penuh energi
VG3	Dalam menjalani pekerjaan saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik
VG4	Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu
VG5	Dalam menjalani pekerjaan, saya sangat ulet, secara mental
VG6	Dalam menjalani pekerjaan, saya merasa kuat dan giat
2. Dedication	
DD1	Bagi saya, pekerjaan saya memberikan tantangan untuk saya
DD2	Pekerjaan saya menginspirasi saya
DD3	Saya antusias dengan pekerjaan saya
DD4	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan
DD5	Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan
3. Absorption	
AB1	Ketika saya sedang bekerja, saya fokus dalam bekerja
AB2	Waktu cepat berlalu ketika saya sedang bekerja
AB3	Saya terbawa suasana saat bekerja
AB4	Saya sulit melepaskan diri dari pekerjaan saya
AB5	Saya mendalami pekerjaan saya
AB6	Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens

Sumber : Bakker (2002)

3.3.2.5 Digital Transformation (Z)

Digital Transformation terdiri dari empat dimensi konseptual menurut Matt et al. (2015), yaitu *use of technology*, *changes in value creation*, *structured changes*, dan *financial aspects*. Jumlah item pada dimensi-dimensi tersebut telah dimodifikasi dengan mengacu kepada empat indikator berikut.

Tabel 3.5 Indikator Digital Transformation

Var	PERTANYAAN
1. Use of technology	
TK1	Saya dibekali untuk mengoperasikan teknologi digital baru di BNI
TK2	Pekerjaan saya didukung oleh otomasi proses melalui teknologi digital
2. Changes in value creation	
CV1	Saya terlibat dalam pengembangan produk dan layanan digital di BNI
CV2	Saya memahami nilai yang ingin diciptakan BNI melalui transformasi digital
3. Structured changes	
SC1	Struktur organisasi BNI fleksibel mengikuti transformasi digital.
SC2	Budaya kerja BNI mendukung kolaborasi untuk transformasi digital.
SC3	BNI menginvestasikan anggaran cukup untuk inisiatif digital
4. Financial aspects	
FA1	Saya memperoleh bonus/insentif untuk berkontribusi pada inisiatif digital.
FA2	Saya memanfaatkan data dan analitik dalam pekerjaan saya.
FA3	Keputusan bisnis dibuat berdasarkan analisis data di bank

Sumber : Matt et al. (2015)

3.4. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini. Data diperoleh melalui survei yang menggunakan angket atau kuesioner sebagai alat utama pengumpulan informasi. Pengumpulan data dilakukan dalam jangka waktu sekitar 2-3 minggu. Kuesioner ditujukan kepada pegawai BNI di Kantor Cabang Yogyakarta. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara online, mengarah kepada pegawai yang bekerja di Kantor BNI Cabang Yogyakarta maupun di Kantor Cabang Pembantu.

Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, di mana jawaban telah disediakan peneliti, yang kemudian responden hanya perlu salah satu respon yang sesuai. Ada lima segmen dalam kuesioner ini.

- 1) Segmen 1 merupakan evaluasi pegawai terhadap *Perceived Organizational Support*
- 2) Segmen 2 merupakan evaluasi pegawai terhadap *Organizational Culture*
- 3) Segmen 3 merupakan evaluasi pegawai terhadap *Self Efficacy*
- 4) Segmen 4 merupakan evaluasi pegawai terhadap *Employee Engagement*
- 5) Segmen 5 merupakan evaluasi pegawai terhadap *Digital Transformation*

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), Skala Likert adalah sebuah alat ukur yang dirancang untuk mengevaluasi tingkat persetujuan responden terhadap suatu pernyataan. Dalam penelitian ini, semua variabel diukur menggunakan pertanyaan dengan 5 pilihan pada Skala Likert. Pengukuran tersebut berkisar dari sangat tidak setuju (STS) hingga sangat setuju (SS), dengan rincian nilai sebagai berikut:

No.	Alternatif jawaban	Bobot Nilai	
		Bila Positif	Bila Negatif
1	SS (Sangat Setuju)	5	1
2	S (Setuju)	4	2
3	KS (Kurang Setuju)	3	3
4	TS (Tidak Setuju)	2	4
5	STS (Sangat Tidak Setuju)	1	5

Kelayakan instrumen dalam penelitian harus diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas bertujuan menilai akuratnya item penelitian dalam mengukur suatu variabel (*goodness of measure*). Tingkat validitas instrumen mencerminkan sejauh mana data yang dikumpulkan mencerminkan variabel yang dimaksud. Instrumen penelitian dianggap valid jika mampu mengukur sesuai tujuan dan mengungkap data yang relevan secara tepat. Pengukuran dianggap valid jika secara akurat dan nyata mengukur apa yang seharusnya diukur (Sekaran, 2009).

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi serta stabilitas pengukuran instrumen. Reliabilitas menunjukkan tingkat akurasi dan ketepatan pengukuran. Suatu instrumen dianggap reliabel jika dapat dipercaya, yang ditunjukkan melalui nilai koefisien alpha. Semakin tinggi nilai koefisien alpha, semakin layak ku sioner tersebut dalam mengumpulkan data.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini, digunakan metode Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha merupakan koefisien reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana item-item berhubungan secara positif satu sama lain. Semakin mendekati nilai Cronbach's Alpha ke 1, semakin baik reliabilitasnya, yang berarti item-item tersebut secara konsisten mengukur konsep yang sama. Sekaran (2009) mengategorikan nilai Cronbach's Alpha sebagai berikut: jika Cronbach's Alpha > 0,6, maka reliabilitasnya diterima.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah langkah dalam pengolahan data yang dikumpulkan untuk menghasilkan kesimpulan guna mendukung pengambilan keputusan. Metode

tersebut dibagi dua kategori utama: kualitatif dan kuantitatif. Analisis data dengan menggunakan teknik statistik termasuk dalam metode analisis kuantitatif, sementara analisis data yang melibatkan analisis tematik dengan pengkodean dan teks adalah bagian dari metode analisis kualitatif.

Metode analisis data kuantitatif mengandalkan kemampuan untuk menghitung data dengan tepat dan juga memerlukan keterampilan dalam menginterpretasikan data yang kompleks. Contoh metode analisis kuantitatif diantaranya analisis deskriptif, regresi, dan analisis faktor.

Metode analisis data kuantitatif mencakup berbagai jenis analisis, seperti teknik korelasional, regresi, komparasi, deskriptif, dan lainnya. Metode ini menggunakan pendekatan statistik atau matematis dalam pengolahan data sekunder. Keunggulan dari metode ini adalah bahwa kesimpulannya lebih terukur dan komprehensif..

3.5.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi atas suatu data yang diperoleh. Analisis ini biasanya menggambarkan data dengan melihat nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2018). Teknik tersebut memberikan penjelasan gambaran umum mengenai persepsi dari masing-masing responden terhadap suatu variabel penelitian.

Statistik deskriptif di penelitian adalah mengubah data penelitian menjadi bentuk tabulasi agar lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi ini menyajikan penjelasan singkat, pengaturan, atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik dan grafik. Bertujuan untuk memahami sifat dan hubungan yang lebih mendalam antara dua variabel dengan cara mengamati aspek-aspek tertentu secara lebih spesifik inilah metode deskriptif namanya. Data yang diperoleh sesuai permasalahan dan tujuannya, kemudian diolah, dianalisis, dan diproses sesuai teori-teori yang telah dipelajari sehingga dapat diambil kesimpulan dari data tersebut.

3.5.2 Analisis SEM (*Structural Equation Model*)

Ghozali (2015), Model SEM (*Structural Equation Modeling*) merupakan teknik analisis multivariat generasi kedua yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks, yang bersifat *recursive* maupun *non-recursive*, sehingga dapat memberikan hasil yang komprehensif dengan keseluruhan model.

SEM (*Structural Equation Modeling*) dapat menguji secara bersamaan dua model: (1) Model struktural, yang menggambarkan hubungan antara konstruk independen dan dependen, dan (2) Model pengukuran, yang menunjukkan hubungan (nilai loading) antara indikator dan konstruk laten. SEM adalah metode yang menjelaskan hubungan antara variabel laten, sehingga sering disebut sebagai analisis variabel laten atau hubungan struktural linear. Meskipun SEM dan analisis jalur sama-sama meneliti hubungan antar variabel, SEM berbeda karena menggunakan variabel laten yang tidak terukur, sedangkan analisis jalur menggunakan variabel yang terukur.

Penelitian ini menggunakan metode pengolahan data *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah teknik yang lebih canggih daripada regresi, yang menghasilkan hasil yang lebih andal dan valid untuk model yang kompleks

3.5.3 Partial Least Square (PLS)

PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk guna mengetahui adakah hubungan atau pengaruh antar konstruk. Selain digunakan untuk mengonfirmasi teori yang sudah ada, PLS dapat juga untuk membangun hubungan yang belum memiliki landasan teori atau untuk menguji proposisi. Penggunaan PLS-SEM memungkinkan penelitian tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi (nonparametrik), dan menilai ketepatan model prediksi melalui nilai koefisien determinasi (R^2). PLS-SEM sangat cocok digunakan dalam penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan teori.

Menurut Gozali (2015), terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu:

1. PLS (Partial Least Square) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, dan residual distribution.
2. PLS (Partial Least Square) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (Partial Least Square) dapat digunakan untuk prediksi.
3. PLS (Partial Least Square) memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis series ordinary least square (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma

4. Pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran variance dapat digunakan.

Metode PLS memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

1. Data yang digunakan tidak harus bersifat multivariat.
2. Ukuran sampel tidak perlu besar (30-100 sampel); semakin besar jumlah sampel, model semakin baik
3. PLS dapat digunakan tidak hanya untuk mengonfirmasi teori, tetapi juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten.
4. PLS mampu menganalisis konstruk yang dibentuk oleh indikator reflektif dan indikator formatif secara bersamaan, yang tidak mungkin dilakukan dalam SEM karena akan menghasilkan model yang tidak teridentifikasi.

Menurut Haryono (2016), evaluasi Outer Model (Model Pengukuran) dalam PLS mencakup dua jenis indikator:

1. Evaluasi Model Pengukuran Reflektif : Pada teori uji klasik dalam model indikator reflektif bahwa variasi skor pengukuran konstruk adalah fungsi dari skor sebenarnya ditambah dengan kesalahan. Ciri-ciri model indikator reflektif meliputi:
 - Arah hubungan kausalitas tampak mulai konstruk menuju indikator.
 - Indikator saling berkorelasi (memiliki konsistensi internal).
 - Tidak ada satu indikator dari model pengukuran tidak mengubah makna dan arti konstruk.
 - kesalahan pengukuran pada tingkat indikator dapat dihitung

Nilai loading factor $\geq 0,7$ dianggap ideal, menunjukkan bahwa indikator valid dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Dalam praktik penelitian, nilai loading factor $\geq 0,5$ masih dapat diterima, dan beberapa ahli mungkin mentolerir angka 0,4. Oleh karena itu, indikator dengan loading factor $\leq 0,4$ harus dikeluarkan dari model. Nilai kuadrat dari loading factor, yang disebut communalities, menunjukkan persentase variasi yang dapat dijelaskan oleh konstruk dalam indikator.

2. Evaluasi Model Pengukuran Formatif

Validitas yang biasanya digunakan dalam metode konvensional tidak dapat diterapkan pada model pengukuran formatif. Dalam model pengukuran formatif, konsep reliabilitas (konsistensi internal) dan validitas konstruk (seperti validitas konvergen dan diskriminan) tidak berlaku. Oleh karena itu, reliabilitas konstruk tidak relevan untuk menguji kualitas pengukuran. Sebaliknya, model ini memerlukan dasar teori yang rasional dan pendapat para ahli.

Ciri-ciri model indikator formatif meliputi:

- Indikator menuju konstruk adalah arah hubungan kausalitas tampak
- Indikator diasumsikan tidak berkorelasi (uji konsistensi internal atau Alpha Cronbach tidak diperlukan).
- Tidak adanya satu indikator dapat mengubah makna konstruk
- Ditempatkan pada tingkat konstruk (zeta) untuk kesalahan pengukuran

Penggunaan antara PLS dan SEM dengan melihat beberapa kriteria, termasuk banyaknya sampel, korelasi indikator dengan konstruk, kekuatan teori, dan tujuan analisis.

Dalam analisis PLS-SEM, terdapat dua sub model yaitu model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran menunjukkan hubungan antara variabel laten dan indikator indikatornya. Dalam Partial Least Squares (PLS), perhitungan outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Menurut Ghazali (2009), uji validitas digunakan untuk mengukur apakah suatu kuesioner sah atau valid. Sebuah kuesioner dianggap valid jika pertanyaannya dapat mengungkapkan sesuatu yang memang ingin diukur oleh kuesioner tersebut.

Nilai loading factor untuk tiap indikator konstruk merupakan pengujian *convergent validity*. *Rule of thumb* yang biasa digunakan untuk menilai convergent validity yaitu nilai loading factor harus $> 0,7$. Untuk menguji discriminant validity dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel. Cara lain yang dapat digunakan yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainya dalam model. Sedangkan penggunaan cronbach alpha untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*underestimate*) sehingga lebih baik menggunakan composite reliability. Rule of Thumb yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai composite reliability harus $> 0,7$ (Ghozali

& Latan, 2015), nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2011 dalam Ghozali & Latan, 2015).

2. Model Pengukuran (*Inner Model*)

Bertujuan memprediksi hubungan antar variabel laten adalah tujuan mengvaluasi model struktural atau inner model, dengan melihat besarnya persentase varians yang dijelaskan dan dilihat dari nilai R-Square untuk konstruk laten endogen. *R-Square*, *Q-Square Predictive Relevance*, dan GoF Index adalah ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi model struktural (*inner model*). Nilai R-Square (R^2) merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen dan koefisien parameter jalur. Sementara itu, untuk memvalidasi kemampuan prediksi model dengan melihat nilai *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2). Jika nilai Q^2 semakin mendekati 1, maka model struktural dikatakan fit dengan data atau memiliki relevansi prediksi yang baik. Nilai GoF Index digunakan untuk mengevaluasi model secara keseluruhan dan mengukur kesesuaian prediksi model secara sederhana.

3.6 Uji Hipotesis

Melihat hasil analisis tanda, besaran, dan nilai signifikansinya merupakan cara hipotesis-hipotesis akan diuji. Hipotesis dianggap terbukti atau diterima jika tanda sesuai dengan teori dan nilai signifikansi $< 0,05$. Sebaliknya, hipotesis akan ditolak jika tanda tidak sesuai teori dan nilai signifikansi $> 0,05$. Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis didasarkan pada nilai P-Values dalam metode LPS (Hair *et al.*, 2017). Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

Ho diterima dan Ha ditolak apabila: P-Values $> 0,05$

Ho ditolak dan Ha diterima apabila: P-Values $< 0,05$

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Dalam bab ini akan membahas secara detail hasil penelitian yang dilakukan di BNI KCU Yogyakarta. Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan quisioner secara on line dan wawancara dengan unit SDM. Data detail pegawai BNI KCU Yogyakarta dengan total pegawai 257 sebagai berikut :

Tabel 4.1 Data Pegawai BNI Kantor Cabang Yogyakarta

Status	laki-laki	Perempuan	Total
Full Time Employee	30	69	99
Bina	15	25	40
Tenaga Alih Daya	110	8	118
Total	155	102	257

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Setelah dilakukan penelitian pegawai dari 257 dan berhasil merespon sebanyak 108 pegawai. Detail dari respon quisioner pegawai akan dijelaskan lebih detail dalam bab ini.

4.1.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden sebagai berikut:

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Responden	%
Laki-laki	46	43%
Perempuan	62	57%
Grand Total	108	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2, diketahui bahwa sebagian besar responden berdasarkan jenis kelamin adalah perempuan, yaitu sebanyak 62 responden (57%).

4.1.2 Karakteristik Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan usia responden sebagai berikut:

Tabel 4.3 Usia Responden

Usia Responden	Responden	%
< 25 tahun	7	6%
25 - 35 tahun	40	37%
36 - 45 tahun	30	28%
46 - 55 tahun	31	29%
Grand Total	108	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3, diketahui bahwa sebagian besar responden berdasarkan usia berada dalam kategori 25-35 tahun, yaitu sebanyak 40 responden (37%).

4.1.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden dapat dideskripsikan berdasarkan pendidikan terakhir mereka sebagai berikut:

Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Responden	Responden	%
D4 / D3	6	6%
S1	89	82%
S2	4	4%
SMA	9	8%
Grand Total	108	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir sarjana (S1), yaitu sebanyak 89 responden (82%).

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja responden yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden

Lama bekerja responden	Responden	%
< 5 Tahun	25	23%
> 30 tahun	2	2%
11 - 15 tahun	21	19%
16 - 20 tahun	9	8%
21 - 25 tahun	18	17%
26 - 30 tahun	12	11%
6 - 10 tahun	21	19%
Grand Total	108	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden termasuk kategori 6 tahun – 10 tahun dan kategori 11 tahun – 15 tahun yaitu masing-masing sebanyak 42 responden (masing-masing 19%).

Untuk mempermudah dalam pemahaman survei mengenai karakteristik responden, maka berikut ini ditampilkan dalam tabel 4.5 sebuah rekapitulasi hasil:

Tabel 4.6 Karakteristik Responden

Karakteristik	Karakteristik dominan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	62	57%
Usia	25 35 tahun	40	37%
Pendidikan Terakhir	S1	89	82%
Lama Bekerja	6 - 10 tahun	21	19%
	11 - 15 tahun	21	19%

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa karakteristik responden karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta berdasarkan jenis kelamin mayoritas adalah perempuan sebanyak 62 responden. Sebagian besar responden berusia 25-35 tahun dan memiliki pendidikan terakhir rata-rata lulusan Sarjana (S1). Masa kerja karyawan yang paling dominan adalah 6-15 tahun.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Fungsi Statistik deskriptif untuk mengetahui karakteristik atau sifat dari masing-masing variabel penelitian. Statistik deskriptif menguraikan dan menunjukkan standar deviasi, penilaian terendah dan penilaian maksimum dari masing-masing variabel, dan nilai rata-rata tiap-tiap variabel. Analisis deskriptif menggunakan nilai rata-rata. Penelitian ini terdiri dari 5 variabel yang dianalisis melalui butir-butir pertanyaan atau pernyataan yang telah dijawab oleh responden.

Setelah pengumpulan data, jawaban responden direkapitulasi. Langkah berikutnya adalah menganalisis data tersebut untuk mengetahui deskripsi dari masing-masing variabel. Penilaian responden didasarkan pada kriteria berikut:

- Skor penilaian terendah: 1
- Skor penilaian tertinggi: 5

Sehingga diperoleh Batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,80	: Sangat Rendah
1,81 s/d 2,60	: Rendah
2,61 s/d 3,40	: Sedang
3,40 s/d 4,20	: Tinggi
4,21 s/d 5,00	: Sangat Tinggi

4.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Perceived Organizational Support*

(X1)

Berikut ini disajikan penilaian responden mengenai variabel *Perceived Organizational Support* (X1) di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta yang dapat dilihat pada:

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel X1

Var	PERTANYAAN	Rata-rata	Kategori
POS1	Perusahaan peduli dengan opini saya	3.68	Tinggi
POS2	Perusahaan sangat peduli dengan kesejahteraan saya	3.99	Tinggi
POS3	Perusahaan mempertimbangkan tujuan dan nilai saya	3.83	Tinggi
POS4	Bantuan tersedia dari Perusahaan Ketika saya mengalami masalah	3.77	Tinggi
POS5	Perusahaan akan memaafkan kesalahan yang jujur saya lakukan	3.48	Tinggi
POS6	Jika diberikan kesempatan, perusahaan akan mengambil keuntungan dari saya	3.02	Sedang
POS7	Perusahaan menunjukkan sedikit perhatian terhadap saya	3.13	Sedang
POS8	Perusahaan bersedia membantu saya jika membutuhkan bantuan khusus	3.73	Tinggi
Rata-rata total		3.49	Tinggi

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.7, penilaian pada variabel Perceived Organizational Support (X1) memiliki skor rata-rata sebesar 3.49, yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di BNI Kantor Cabang Yogyakarta sudah dapat berinteraksi dengan baik dengan perusahaan, yaitu BNI, dengan harapan saling memberikan manfaat.

4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Organizational Culture (X2)

Berikut ini disajikan penilaian responden mengenai variabel Organizational Culture (X2) di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta yang dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah.

Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel X2

Var	PERTANYAAN	Rata-rata	Kategori
IN1	Saya memiliki keberanian untuk menyampaikan inovasi.	3.88	Tinggi
IN2	Saya memiliki keberanian untuk mengambil resiko	3.70	Tinggi
AT1	Saya terbiasa menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	4.13	Tinggi
AT2	Saya bekerja dengan sangat teliti	4.09	Tinggi
OT1	Saya diberikan tugas secara rinci	3.89	Tinggi
OT2	Saya dituntut untuk bekerja lebih keras	4.11	Tinggi
OT3	Saya dituntut untuk lebih berkualitas	4.33	Sangat tinggi
PO1	Saya dituntut untuk lebih maksimal	4.28	Sangat tinggi
PO2	Saya berhubungan baik dengan atasan	4.32	Sangat tinggi
TO1	Saya memiliki hak yang sama dengan karyawan lain	4.07	Tinggi
TO2	Saya berpartisipasi dalam memberi keputusan	3.85	Tinggi
AG1	Saya mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai	3.88	Tinggi
AG2	Saya dituntut bekerja lebih baik lagi untuk mencapai tujuan perusahaan	4.23	Sangat tinggi
AG3	Saya mendapatkan penghargaan untuk karyawan terbaik	3.41	Tinggi
ST1	Saya mengikuti standar operasional pekerjaan	4.42	Sangat tinggi
ST2	Saya mengikuti aturan yang ada di dalam Perusahaan	4.54	Sangat tinggi
ST3	Saya dituntut mengikuti standar prestasi kerja	4.20	Tinggi
Rata-rata total		4.12	Tinggi

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8, penilaian responden pada variabel Organizational Culture (X2) memiliki skor rata-rata sebesar 4,12, yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di BNI Kantor Cabang Yogyakarta sudah menjalankan sistem *organizational culture* dengan baik.

4.2.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Self Efficacy (X3)

Berikut akan ditunjukkan penilaian responden tentang variabel *Self Efficacy* (X3) yang ada di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta yang dapat dilihat pada:

Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Variabel X3

Var	PERTANYAAN	Rata-rata	Kategori
LV1	Saya memiliki kompetensi kerja yang	4.04	Tinggi
LV2	sesuai dengan harapan Perusahaan	4.01	Tinggi
GN1	Saya bisa menyelesaikan permasalahan dalam kesulitan tugas yang saya temukan	4.24	Tinggi
GN2	Saya termasuk orang yang ulet dalam mengelola tugas	4.12	Tinggi
SH1	Saya selalu mencoba menyelesaikan tugas yang sulit hingga selesai	4.17	Tinggi
SH2	Saya selalu menerima pekerjaan yang diberikan ke saya	4.12	Tinggi
Rata-rata total		4.12	Tinggi

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.9, penilaian responden pada variabel Self Efficacy (X3) memiliki skor rata-rata sebesar 4,12, yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di BNI Kantor Cabang Yogyakarta memiliki keyakinan terhadap kemampuan mereka, yang akan mempengaruhi kondisi kerja mereka.

4.2.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement (Y)

Berikut ini disajikan penilaian responden mengenai variabel Employee Engagement (Y) di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta yang dapat dilihat pada:

Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Variabel Y

Var	PERTANYAAN	Rata-rata	Kategori
VG1	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa semangat ingin bekerja	4.17	Tinggi
VG2	Di tempat kerja, saya merasa penuh energi	4.07	Tinggi
VG3	Dalam menjalani pekerjaan saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik	3.98	Tinggi
VG4	Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu	3.77	Tinggi
VG5	Dalam menjalani pekerjaan, saya sangat ulet, secara mental	4.16	Tinggi
VG6	Dalam menjalani pekerjaan, saya merasa kuat dan giat	4.11	Tinggi
DD1	Bagi saya, pekerjaan saya memberikan tantangan untuk saya	4.16	Tinggi
DD2	Pekerjaan saya menginspirasi saya	4.05	Tinggi
DD3	Saya antusias dengan pekerjaan saya	4.23	Sangat tinggi
DD4	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	4.38	Sangat tinggi
DD5	Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan	4.09	Tinggi
AB1	Ketika saya sedang bekerja, saya fokus dalam bekerja	4.25	Sangat tinggi
AB2	Waktu cepat berlalu ketika saya sedang bekerja	4.26	Sangat tinggi
AB3	Saya terbawa suasana saat bekerja	3.66	Tinggi
AB4	Saya sulit melepaskan diri dari pekerjaan saya	3.14	sedang
AB5	Saya mendalami pekerjaan saya	4.04	Tinggi
AB6	Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens	3.93	Tinggi
Rata-rata total		4.03	Tinggi

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.10, penilaian responden pada variabel Employee Engagement (Y) memiliki skor rata-rata sebesar 4,03, yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di BNI Kantor Cabang Yogyakarta sudah mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pekerjaan mereka maupun perusahaan.

4.2.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Digital Transformation* (Z)

Berikut ini disajikan penilaian responden mengenai variabel Digital Transformation (Z) di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta yang dapat dilihat pada:

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Variabel Z

Var	PERTANYAAN	Rata-rata	Kategori
TK1	Saya dibekali untuk mengoperasikan teknologi digital baru di BNI	4.05	Tinggi
TK2	Pekerjaan saya didukung oleh otomasi proses melalui teknologi digital	4.07	Tinggi
CV1	Saya terlibat dalam pengembangan produk dan layanan digital di BNI	3.66	Tinggi
CV2	Saya memahami nilai yang ingin diciptakan BNI melalui transformasi digital	4.11	Tinggi
SC1	Struktur organisasi BNI fleksibel mengikuti transformasi digital.	4.04	Tinggi
SC2	Budaya kerja BNI mendukung kolaborasi untuk transformasi digital.	4.11	Tinggi
SC3	BNI menginvestasikan anggaran cukup untuk inisiatif digital	4.01	Tinggi
FA1	Saya memperoleh bonus/insentif untuk berkontribusi pada inisiatif digital.	3.79	Tinggi
FA2	Saya memanfaatkan data dan analitik dalam pekerjaan saya.	3.99	Tinggi
FA3	Keputusan bisnis dibuat berdasarkan analisis data di bank	4.13	Tinggi
Rata-rata total		4.05	Tinggi

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.11, penilaian responden pada variabel Digital Transformation (Z) memiliki skor rata-rata sebesar 4,05, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di BNI Kantor Cabang Yogyakarta telah mampu menggabungkan proses digitalisasi dan inovasi digital untuk meningkatkan kinerja mereka dengan menggunakan teknologi yang lebih canggih. Untuk mempermudah pemahaman survei mengenai karakteristik deskriptif variabel penelitian, maka dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.12 Rekapitulasi Variabel

No	Variabel	Mean	Kategori
1	Perceived Organizational Support (X1)	3.49	Tinggi
2	Organizational Culture (X2)	4.12	Tinggi
3	Self Efficacy (X3)	4.12	Tinggi
4	Employee Engagement (Y)	4.03	Tinggi
5	Digital Transformation (Z)	4.05	Tinggi

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Tabel 4.12 menyajikan rekapitulasi kategori variabel penelitian. Berdasarkan tabel tersebut, variabel *Perceived Organizational Support*, *Self Efficacy*, *Employee Engagement*,

Digital Transformation, dan *Organizational Culture* semuanya dikategorikan sebagai tinggi.

4.3 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas terdiri dari *convergent validity* (*loading factor & AVE*) dan *discriminant validity* (*fornell larcker & cross loading*). Uji reliabilitas terdiri dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

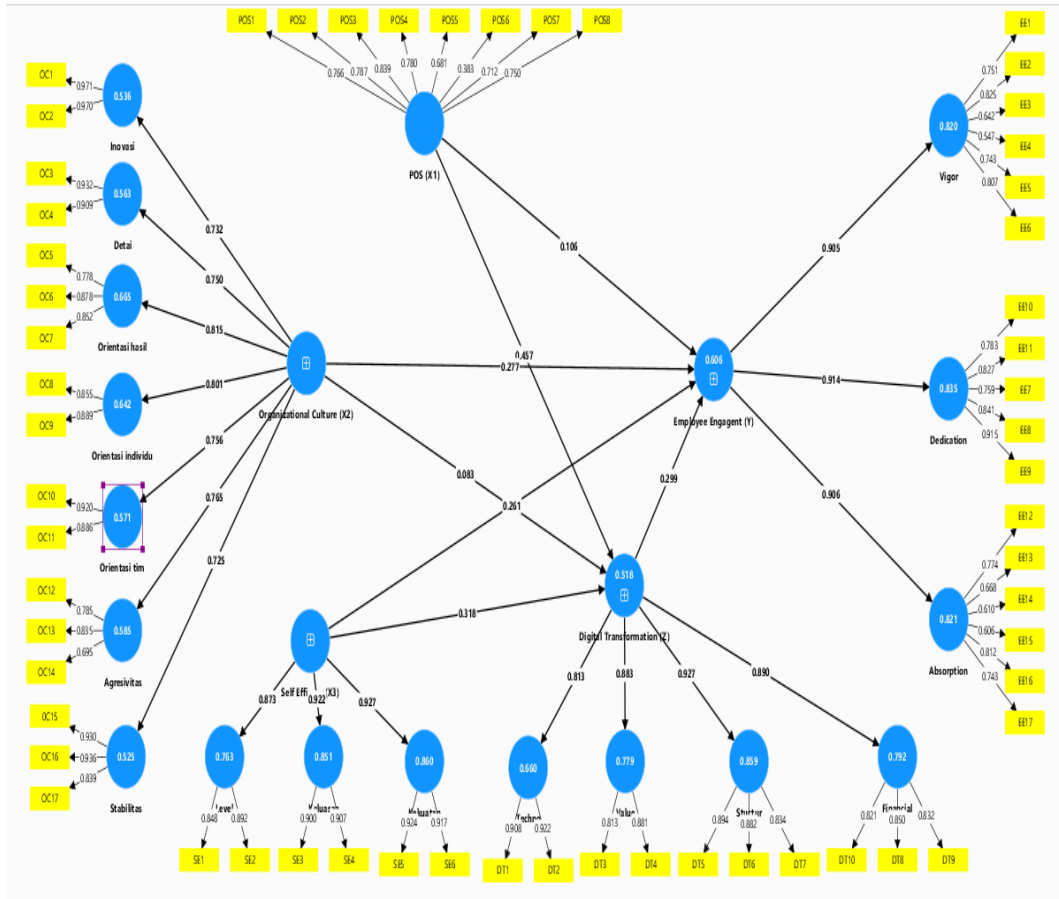
4.3.1 Uji Validitas

Penelitian ini, analisa validitas dilakukan dengan validitas konstruk. Untuk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari pengukuran sesuai dengan teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk dengan validasi konstruk

4.3.1.1 Convergent Validity

Parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extracted*) diukur dengan *Convergent validity*. Ukuran refleksif individual dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015).

a. Loading Factor



Gambar 4.1 Outer Model

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Tabel 4.13 *Loading Factor* Konstruk

Indikator	Digital Transformation	Employee Engagement	Organizational Culture	Perceived Organizational Support	Self Efficacy	Ket
TK1	0.789					Valid
TK2	0.796					Valid
CV1	0.622					Valid
CV2	0.720					Valid
SC1	0.829					Valid
SC2	0.782					Valid
SC3	0.773					Valid
FA1	0.611					Valid
FA2	0.464					Tidak Valid
FA3	0.655					Valid
VG1		0.665				Valid
VG2		0.730				Valid
VG3		0.340				Tidak Valid
VG4		0.422				Tidak Valid
VG5		0.649				Valid
VG6		0.750				Valid
DD1		0.678				Valid
DD2		0.752				Valid
DD3		0.823				Valid
DD4		0.682				Valid
DD5		0.781				Valid
AB1		0.704				Valid
AB2		0.470				Tidak Valid
AB3		0.458				Tidak Valid
AB4		0.295				Tidak Valid
AB5		0.709				Valid
AB6		0.655				Valid
IN1			0.589			Tidak Valid
IN2			0.424			Tidak Valid
AT1			0.669			Valid
AT2			0.593			Tidak Valid
OT1			0.597			Tidak Valid
OT2			0.571			Tidak Valid
OT3			0.656			Valid
PO1			0.567			Tidak Valid
PO2			0.608			Valid
TO1			0.519			Tidak Valid
TO2			0.523			Tidak Valid
AG1			0.598			Tidak Valid
AG2			0.610			Valid
AG3			0.548			Tidak Valid
ST1			0.944			Valid
ST2			0.948			Valid
ST3			0.602			Valid
POS1				0.810		Valid
POS2				0.824		Valid
POS3				0.853		Valid
POS4				0.735		Valid
POS5				0.520		Tidak Valid
POS6				0.384		Tidak Valid
POS7				0.135		Tidak Valid
POS8				0.756		Valid
LV1					0.692	Valid
LV2					0.777	Valid
GN1					0.812	Valid
GN2					0.822	Valid
SH1					0.852	Valid
SH2					0.668	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.13 bahwa nilai *loading factor konstruk* variabel dari masing-masing indikator ada yang > 0.7 , namun terlihat juga masih terdapat beberapa item yang memiliki nilai outer loading < 0.7 . Menurut Ghazali (2014) nilai outer loading antara 0.5 – 0.6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat convergent validity. Sehingga data yang tidak valid ada 19 item dari 58 item

pertanyaan tidak memenuhi syarat sehingga untuk item pertanyaan tersebut akan dikeluarkan dari model yaitu:

- Item FA2 dan EE4 dari indikator *Digital Transformation*
- Item VG3, VG4, AB2, AB3, AB4 dari indikator *Employee engagement*
- Item IN1, IN2, ZT2, OT1, OT2, PO1, TO1, TO2, AG1, AG3 dari indikator *Organizational Culture*
- Item POS5, POS6 DAN POS7 dari indikator *Perceived Organizational Support*

b. Average Variance Extracted (AVE)

Selain mengamati nilai loading faktor juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.14 Hasil Average Variance Extracted (Ave)

Indikator	(AVE)
Digital Transformation	0.641
Employee Engagement	0.628
Organizational Culture	0.895
Perceived Organizational Support	0.656
Self Efficacy	0.698

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan hasil pada tabel 4.14, diketahui bahwa nilai AVE untuk variabel *Perceived Organizational Support*, *Self Efficacy*, *Employee Engagement*, *Digital Transformation*, dan *Organizational Culture* semuanya lebih dari 0,5. Oleh

karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diuji tersebut adalah valid.

4.3.1.2 *Discriminant Validity*

Alat yang digunakan untuk menguji validitas sebuah model adalah *Discriminant validity*. *Discriminant validity* dilihat melalui nilai *Fornell-Larcker* dan *cross loading*. Jika semua nilai sudah memenuhi standar, maka model tersebut dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

a. *Fornell Lacker*

Melihat nilai korelasi antara variabel dengan dirinya sendiri dan antara variabel dengan variabel lainnya dengan melihat hasil *Fornell-Larcker*. Standar yang digunakan dalam *Fornell-Larcker* adalah bahwa nilai korelasi variabel dengan dirinya sendiri harus lebih besar daripada korelasi variabel dengan variabel lainnya.

Tabel 4.15 *Fornell Lacker*

Indikator	Digital Transformation	Employee Engagement	Organizational Culture	Perceived Organizational Support	Self Efficacy
Digital Transformation	0.801				
Employee Engagement	0.691	0.792			
Organizational Culture	0.318	0.406	0.946		
Perceived Organizational Support	0.674	0.562	0.155	0.810	
Self Efficacy	0.449	0.550	0.524	0.281	0.835

Sumber : Data Primer diolah, 2024

b. *Cross Loading*

Mengamati nilai korelasi antara indikator dengan variabelnya sendiri serta indikator dengan variabel lainnya dengan melihat nilai *Cross loading*. Standar dalam *cross loading* adalah bahwa nilai korelasi indikator dengan variabelnya

sendiri harus lebih besar daripada dengan variabel lainnya, atau nilainya harus lebih dari 0,7.

Tabel 4.16 Cross Loading

	EE (Y)	POS (X1)	OC (X2)	SE (X3)	DT (Z)
VG1	0.665	0.281	0.385	0.312	0.351
VG2	0.730	0.375	0.412	0.446	0.457
VG3	0.340	0.137	0.359	0.281	0.228
VG4	0.422	0.168	0.415	0.337	0.215
VG5	0.649	0.156	0.534	0.693	0.291
VG6	0.750	0.343	0.571	0.495	0.501
DD1	0.678	0.272	0.559	0.520	0.429
DD2	0.752	0.592	0.580	0.469	0.722
DD3	0.823	0.440	0.625	0.468	0.585
DD4	0.682	0.419	0.526	0.386	0.463
DD5	0.781	0.503	0.547	0.425	0.568
AB1	0.704	0.367	0.490	0.381	0.485
AB2	0.470	0.154	0.389	0.426	0.287
AB3	0.458	0.241	0.344	0.263	0.239
AB4	0.295	0.125	0.142	0.067	0.020
AB5	0.709	0.362	0.642	0.562	0.418
AB6	0.655	0.393	0.570	0.385	0.389
POS1	0.502	0.810	0.459	0.331	0.600
POS2	0.430	0.824	0.477	0.276	0.612
POS3	0.455	0.853	0.458	0.300	0.595
POS4	0.293	0.735	0.373	0.151	0.469
POS5	0.210	0.520	0.229	0.144	0.297
POS6	0.234	0.384	0.218	0.144	0.220
POS7	0.092	0.135	0.077	0.185	0.104
POS8	0.348	0.756	0.397	0.230	0.541
IN1	0.540	0.337	0.589	0.496	0.394
IN2	0.359	0.394	0.424	0.195	0.346
AT1	0.433	0.278	0.669	0.481	0.434
AT2	0.500	0.307	0.593	0.468	0.423
OT1	0.533	0.484	0.597	0.469	0.519
OT2	0.413	0.150	0.571	0.449	0.144
OT3	0.557	0.196	0.656	0.518	0.350
PO1	0.434	0.132	0.567	0.428	0.278
PO2	0.470	0.214	0.608	0.522	0.287
TO1	0.353	0.528	0.519	0.241	0.340
TO2	0.385	0.568	0.523	0.425	0.526
AG1	0.390	0.481	0.598	0.377	0.437
AG2	0.493	0.217	0.610	0.612	0.392
AG3	0.370	0.488	0.548	0.299	0.390
ST1	0.382	0.109	0.598	0.483	0.277
ST2	0.457	0.180	0.616	0.499	0.298
ST3	0.454	0.375	0.602	0.491	0.421
LV1	0.517	0.470	0.553	0.692	0.524
LV2	0.572	0.256	0.561	0.777	0.423
GN1	0.499	0.244	0.601	0.812	0.417
GN2	0.566	0.185	0.637	0.822	0.397
SH1	0.503	0.253	0.685	0.852	0.371
SH2	0.350	0.152	0.466	0.668	0.229
TK1	0.572	0.544	0.542	0.405	0.789
TK2	0.489	0.526	0.445	0.329	0.796
CV1	0.390	0.437	0.408	0.349	0.622
CV2	0.602	0.367	0.477	0.542	0.720
SC1	0.454	0.612	0.500	0.384	0.829
SC2	0.516	0.547	0.493	0.384	0.782
SC3	0.450	0.599	0.406	0.270	0.773
FA1	0.298	0.565	0.295	0.108	0.611
FA2	0.381	0.339	0.425	0.450	0.464
FA3	0.421	0.402	0.501	0.440	0.655

Sumber : Data Primer diolah, 2024

4.3.2 Uji Reliabilitas

Selain mengevaluasi nilai loading factor dari setiap konstruk untuk menguji validitas, model pengukuran juga melibatkan uji reliabilitas. Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki akurasi, konsistensi, dan ketepatan dalam mengukur konstruk tertentu. Uji ini membantu menentukan apakah penelitian tersebut dapat diandalkan dan relevan dengan kondisi lapangan. Reliabilitas mengacu pada sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan serta konsistensi dari alat pengukur tersebut (Noor, 2011). *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* adalah dua metode digunakan untuk Uji reliabilitas dalam Smart-PLS.

4.3.2.1 *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability*

Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *Composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Composite reliability* dianggap lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Abdillah, 2018). Penelitian dianggap reliabel jika nilai alpha atau *Composite reliability* lebih besar dari 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima.

Tabel 4.17 Construct Reliability

Indikator	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Digital Transformation	0.887	0.889	0.915
Employee Engagement	0.900	0.902	0.922
Organizational Culture	0.883	0.883	0.945
Perceived Organizational Support	0.868	0.879	0.905
Self Efficacy	0.855	0.856	0.902

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.17, terlihat bahwa hasil nilai dari semua variabel dalam pengujian reliabilitas, baik menggunakan *Cronbach's Alpha* maupun *Composite Reliability*, menunjukkan nilai lebih dari 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diuji dalam penelitian ini terbukti reliabel dan kuat, sehingga penelitian dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.4 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dalam PLS dilakukan dengan menggunakan *R-Square* (R^2) untuk konstruk dependen dan nilai koefisien path atau t-values untuk menguji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Penelitian ini akan membahas hasil uji koefisien path dan uji hipotesis..

4.4.1 *R-Square* (R^2)

Untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural menggunakan *R-Squares* (R^2). *R-Squares* mengukur apakah variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

Tabel 4.18 *R-Square* (R^2)

Indikator	R-square	R-square adjusted
Digital Transformation	0.591	0.578
Employee Engagement	0.638	0.624

Sumber : Data Primer diolah, 2024

R-squared model jalur I sebesar 0,591 artinya kemampuan variabel *Perceived Organizational Support*, *Organizational Culture*, dan *Self Efficacy* dalam menjelaskan *Digital Transformation* dapat menjelaskan variabel dependen hingga 59.1% di luar variabel yang tidak diobservasi.

R-squared model jalur II sebesar 0,638 artinya kemampuan variabel *Perceived Organizational Support, Organizational Culture, dan Self Efficacy* dalam menjelaskan *Employee Engagement* melalui *Digital Transformation* dapat menjelaskan variabel dependen hingga 63.8% di luar variabel yang tidak diobservasi.

i. Pengujian Hipotesis

Cara pengujian hipotesis dengan mengamati nilai signifikansi dan parameter jalur antar variabel laten. Pengujian dibuat untuk mengetahui korelasi antara setiap konstruk. Keputusan hasil hipotesa terhadap hasil pengujian dalam penelitian ini didasarkan pada arah korelasi dan nilai signifikansi model pengujian antar konstruk. Hasil pengujian (inner weight) melalui software SmartPLS dapat dilihat pada Tabel 4.19 dan 4.20.

a. Pengaruh Langsung

Tabel 4.19 Hasil Path Coefficient (Pengaruh langsung)

Hubungan antar Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Signifikansi*)
Perceived Organizational Support ---> Employee Engagement	0.197	0.208	0.092	2.143	0.032*	H1 Diterima
Organizational Culture ---> Employee Engagement	0.114	0.113	0.073	1.557	0.119	H2 Ditolak
Self Efficacy ---> Employee Engagement	0.251	0.248	0.084	2.997	0.002*	H3 Diterima
Perceived Organizational Support ---> Digital Transformation	0.594	0.582	0.102	5.821	0.000*	H4 Diterima
Organizational Culture ---> Digital Transformation	0.107	0.109	0.083	1.285	0.199	H5 Ditolak
Self Efficacy ---> Digital Transformation	0.226	0.230	0.099	2.290	0.022*	H6 Diterima
Digital Transformation ---> Employee Engagement	0.409	0.405	0.100	4.096	0.000*	H7 Diterima

Sumber : Data Primer diolah, 2024

b. Pengaruh Tidak Langsung Spesifik

Tabel 4.20 Hasil Specific Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung Spesifik)

Hubungan tidak langsung antar variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Signifikansi*)
Perceived Organizational Support -> Digital Transformation -> Employee Engagement	0.243	0.237	0.077	3.158	0.002*	H8 Diterima
Organizational Culture -> Digital Transformation -> Employee Engagement	0.044	0.046	0.038	1.163	0.245	H9 Ditolak
Self Efficacy -> Digital Transformation -> Employee Engagement	0.093	0.092	0.045	2.079	0.038*	H10 Diterima

Sumber : Data Primer diolah, 2024

- Keterangan : * Signifikan karena P Values < 0.05

Dari 2 tabel di atas apabila dikaitkan dengan hipotesis, maka:

H1: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*

Dari tabel 4.19, terlihat bahwa konstruk *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan nilai O sebesar 0.197. Nilai t-statistik untuk hubungan ini adalah 2.143, yang lebih besar dari 1.96, dan nilai p-value sebesar 0.032, yang lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* **terbukti**.

H2 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*

Dari tabel 4.19, terlihat bahwa konstruk *Organizational Culture* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan nilai O sebesar 0.114. Nilai t-statistik untuk hubungan ini adalah 1.557, yang lebih kecil

dari 1.96, dan nilai p-value sebesar 0.119, yang lebih besar dari 0.05. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* **tidak terbukti**.

H3 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement*

Dari tabel 4.19, dapat dilihat bahwa konstruk *Self Efficacy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan nilai O sebesar 0.251. Nilai t-statistik untuk hubungan ini adalah 2.997, yang lebih besar dari 1.96, dan nilai p-value sebesar 0.002, yang lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* **terbukti**.

H4 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Digital Transformation*

Dari tabel 4.19, terlihat bahwa konstruk *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku *Digital Transformation*, dengan nilai O sebesar 0.594. Nilai t-statistik untuk hubungan ini adalah 5.821, yang melebihi 1.96, dan nilai p-value sebesar 0.000, yang lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Digital Transformation* **terbukti**.

H5 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Organizational Culture* terhadap *Digital Transformation*

Berdasarkan tabel 4.19, konstruk *Organizational Culture* tidak menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap *Digital Transformation*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *O* sebesar 0.107, *t*-statistik sebesar 1.285 (kurang dari 1.96), dan *p*-value sebesar 0.199 (lebih besar dari 0.05). Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Digital Transformation* **tidak terbukti**.

H6 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Self Efficacy* terhadap *Digital Transformation*

Berdasarkan tabel 4.19, konstruk *Self Efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation*, dengan nilai *O* sebesar 0.226. Nilai *t*-statistik untuk hubungan ini adalah 2.290 (lebih besar dari 1.96), dan nilai *p*-value sebesar 0.022 (lebih kecil dari 0.05). Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation* terbukti.

H7 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Digital Transformation* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan tabel 4.19, *Digital Transformation* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan nilai *O* sebesar 0.409. Nilai *t*-statistik untuk hubungan ini adalah 4.096, yang lebih besar dari 1.96, dan nilai *p*-value sebesar 0.022, yang lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *Digital Transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* **terbukti**.

H8 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *Perceived Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation*.

Berdasarkan tabel 4.20, terlihat bahwa konstruk *Perceived Organizational Culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation*, dengan nilai O sebesar 0.243. Nilai t-statistik untuk hubungan ini adalah 3.158, yang lebih besar dari 1.96, dan nilai p-value sebesar 0.002, yang kurang dari 0.05. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation* **terbukti**.

H9 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation*.

Berdasarkan tabel 4.20, terlihat bahwa konstruk *Organizational Culture* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation*, dengan nilai O sebesar 0.044. Nilai t-statistik untuk hubungan ini adalah 1.163, yang kurang dari 1.96, dan nilai p-value sebesar 0.245, yang lebih besar dari 0.05. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation* **tidak terbukti**

.H10 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh Digital Transformation.

Berdasarkan tabel 4.20, terlihat bahwa konstruk *Self Efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh Digital Transformation, dengan nilai O sebesar 0.093. Nilai t -statistik untuk hubungan ini adalah 2.079, yang lebih besar dari 1.96, dan nilai p -value sebesar 0.038, yang kurang dari 0.05. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh Digital Transformation terbukti.

4.5 Diskusi dan Pembahasan

4.5.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis pertama diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,032 ($0,032 < 0,05$). Hipotesis pertama yang mengatakan bahwa “*Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* pada pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta” dapat diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Kumar, P., & Pati, S. P. (2015) melakukan penelitian pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagement*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara *occupational self efficacy* terhadap *employee*

engagement. Selain itu ada juga penelitian yang dilakukan oleh Khodakarami, N., & Dirani, K. (2020). Yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Begitula pula dengan Chhetri, S. B. (2017). melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil sejalan juga pernah dilakukan oleh Köse, A., & Uzun, M. (2018). melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagement* dan hasil penelitiannya bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil analisis variabel *Perceived organizational support* diukur menggunakan delapan indikator dengan versi pendek dari *Survey of Perceived Organizational Support*. Nilai rata-rata dari masing-masing indikator dalam variabel *Perceived organizational support* cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta sudah dapat berkontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan dengan baik .

Berdasarkan hasil analisis variabel *Employee Engagement* diukur menggunakan tiga indikator, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Nilai rata-rata dari masing-masing indikator dalam variabel *Employee Engagement* cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingginya *Employee Engagement* BNI

Kantor Cabang Yogyakarta sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja maksimal kepada perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived organizational support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai p-value atau nilai probabilitas sebesar 0,032; lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka H0 ditolak dan H1 diterima, artinya *Perceived organizational support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

4.5.2 Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis kedua diperoleh nilai tidak signifikansi sebesar 0,119 ($0,119 > 0,05$). Hipotesis kedua yang mengatakan bahwa “*Organizational Culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta” ditolak.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Fajrina, D. A. N., & Noer, B. A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement* Generasi Millennial (Studi Kasus: PT PLN Tarakan), melakukan Analisa dua variable tersebut dimana hasil penelitiannya bahwa *Organizational culture* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee engagement*.

Berdasarkan hasil analisis variabel *Organizational culture* diukur menggunakan tujuh indikator, yaitu *Innovation and risk taking*, *attention to detail*,

Outcome orientation , *People Orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, *stability*. Sedangkan variabel *employee engagement* diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu *vigor*, *absorption* dan *dedication*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational culture* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee engagement* pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai p-value atau nilai probabilitas sebesar 0,119; lebih besar dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka H0 diterima dan H1 ditolak, artinya *Organizational culture* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee engagement*

Organizational culture tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee engagement*. Variabel ini ditolak mungkin dikarenakan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta yang saat ini memiliki *organizational culture* baru yaitu AKHLAK, budaya perusahaan tersebut baru disebarakan dan disosialisasikan pada tahun 2020, karena terbilang masih cukup baru membuat responden pada penelitian ini masih belum merasakan manfaat budaya tersebut pada *Employee engagement* mereka. Selain AKHLAK ada juga program *Transformasi Risk, Culture, Agile, Collaboration, dan Execution Oriented (Race)* guna meningkatkan kinerja secara optimal PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Selain itu, BNI juga menerapkan Prinsip 46 sebagai budaya kerja dengan empat nilai budaya yaitu Profesionalisme, Integritas, Orientasi pelanggan, dan Perbaikan tanpa henti. Core values AKHLAK dan program transformasi Race BNI tahun 2021-2025 menjadi acuan untuk penguatan kinerja. Dalam 4 tahun

ini juga pergerakan BNI bertransformasi mengalami banyak perubahan diantaranya BNI telah menerapkan New Way of Working (NWOW) secara serentak di seluruh unit kerja BNI pada 3 Juli 2023. Dengan NWOW, diharapkan BNI dapat menciptakan cara kerja dan pola pikir baru yang mendukung sasaran strategis. Dengan kondisi perusahaan banyak perubahan ini dimungkinkan akan memberikan pengaruh terhadap karyawan.

Transformasi budaya organisasi di era digital tidak selalu berjalan mulus. Ada berbagai tantangan yang dapat muncul dalam proses ini, termasuk resistensi dari karyawan yang tidak nyaman dengan perubahan, kompleksitas dalam mengelola perubahan, dan pengendalian biaya. Penting untuk memiliki strategi yang solid, dukungan pemimpin yang kuat, dan kesabaran untuk mengatasi hambatan ini (Wahyudi, 2023)

Selain itu pelaksanaan program transformasi yang dilakukan ini hampir bersamaan pada saat dilakukan penelitian ini sehingga dimungkinkan adanya pengaruh terhadap respon pertanyaan pegawai. Hal ini bisa terlihat dari respon pegawai terhadap indikator *Organizational culture*. Dari hasil penelitian bahwa respon karyawan terhadap item-item pertanyaan di variable *organizational culture* ada beberapa yang merespon masuk kategori tinggi namun di tiering sedang dalam kualifikasi rangenya. Hal ini terlihat pada indikator *Innovation and risk taking* ada 2 item, *outcome orientation* 1 item, *team orientation* 1 item serta *aggressiveness* 2 item pertanyaan. Begitu pula terhadap indikator *Employee engagement* ada item yang di respon masuk kategori tinggi namun sedang dalam kualifikasi rangenya

yakni *vigor* ada 2 item pertanyaan serta *absorption* ada 3 item pertanyaan. ini berarti bahwa dimungkinkan adanya pengaruh terhadap kondisi perusahaan.

Disamping adanya kondisi perusahaan seperti tersebut diatas, bisa juga kita melihat dari segi karakteristik usia respon karyawan yang dominan di range 25 – 35 tahun sebesar 37% artinya bahwa hal ini dimungkinkan saja pada range ini yang masuk generasi milenial dan gen Z, yang di usia ini mungkin lebih menghargai otonomi, fleksibilitas, dan kesempatan untuk berkembang daripada sekadar menyesuaikan diri dengan *organizational culture* yang ada. Hal ini juga bisa memungkinkan pengaruh terhadap respon terhadap variable *Organizational culture* dan *Employee engagement*

4.5.3 Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement*

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis ke tiga diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,002 ($0,002 < 0,05$). Hipotesis ke tiga yang mengatakan bahwa “*Self Efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta” diterima

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015) melakukan analisa pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap semua indikator *employee engagement*, yaitu *vigor*, *absorption* dan *dedication*. Begitu pula penelitian yang dilakukan Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021) bahwa pengaruh *Self*

Efficacy terhadap *Employee Engagement*, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil analisis variabel *Self Efficacy* diukur menggunakan empat indikator, yaitu Tingkat (*level*), Keluasan (*generality*), dan Kekuatan (*strength*). Sedangkan variabel *Employee Engagement* diukur menggunakan tiga indikator, yaitu *vigor*, *absorption* dan *dedication*. Nilai rata-rata dari masing-masing indikator dalam variabel *Self Efficacy* cenderung tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta mempunyai *Self Efficacy* yang baik di perusahaan, Sedangkan indikator *Employee Engagement* menunjukkan nilai rata-rata sama cenderung tinggi juga, indikator yang cukup menonjol pada beberapa item dimensi *dedication* dan *absorption* yang sangat tinggi, hal ini menunjukkan juga bahwa karyawan memiliki *engagement* yang tinggi terhadap perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Self Efficacy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai *p-value* atau nilai probabilitas sebesar 0,002; lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya *Self Efficacy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

4.5.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Digital Transformation*

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis ke empat diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Hipotesis ke empat yang mengatakan bahwa “*Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan positif terhadap *Digital Transformation* pada pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta” dapat diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Suhaimi, S., & Mustapha, R. (2023), yang hasil penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *digital transformation*. Begitu pula penelitian oleh Yang, H., & Zhou, D. (2022), dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *digital transformation* dalam hal *talent creativity*. Serta penelitian Mathafena, R. B., & Grobler, A. (2021), dalam penelitiannya *Perceived organizational support and leader-member exchange in cultivating innovative behaviour in South African organizations*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *POS (Perceived organizational support)* berpengaruh signifikan terhadap *digital transformation* dalam hal *innovative behaviour*.

Berdasarkan hasil analisis variabel *Perceived organizational support* diukur menggunakan delapan indikator dengan versi pendek dari *Survey of Perceived Organizational Support* artinya bahwa dengan adanya dukungan organisasi yang dirasakan pegawai BNI Kantor Cabang Yogyakarta dapat meningkatkan kinerja yang terkait pekerjaan serta efektifitas dalam bekerja yang berkelanjutan,

meningkatkan minat dalam tugas dan pekerjaan serta dengan tingkat POS yang besar dapat menjadi lebih *engaged* dalam pekerjaan sehingga membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Sedangkan variabel *digital transformation* Pegawai diukur menggunakan empat indikator, yaitu *Use of technology, Changes in value creation, Structured changes, Financial aspects*. Nilai rata-rata dari masing-masing indikator dalam variabel *digital transformation* Pegawai cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BNI Kantor Cabang Yogyakarta *digital transformation* yang cukup tinggi untuk mendukung *BNI Transformation* yang diterapkan manajemen Perusahaan.

Dari empat dimensi *digital transformation* dengan hasil yang cukup tinggi artinya bahwa karyawan sudah mengetahui penggunaan teknologi yang ada pada perusahaan sekarang serta pengembangannya dengan baik, sudah ada keterkaitan nilai-nilai perusahaan dengan *Digital Transformation*, dan telah ada proses struktural yang berjalan di BNI Kantor Cabang Yogyakarta.

Menurut (Kwon & Park, 2017) dalam beberapa faktor yang mempengaruhi Digital Transformation bahwa teknologi berguna untuk mengembangkan inovasi perusahaan dan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dan juga disebutkan bahwa antara IT dan strategi bisnis memiliki hubungan yang berbanding lurus. Jika hubungan IT dan strategi bisnis kuat maka akan berpengaruh kuat terhadap Digital Transformation begitupun sebaliknya .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived organizational sup*

port memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Digital Transformation* pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai p-value atau nilai probabilitas sebesar 0,000; lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka H0 ditolak dan H1 diterima, artinya *Perceived organizational support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Digital Transformation*.

4.5.5 Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Digital Transformation*

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis ke lima diperoleh nilai tidak signifikansi sebesar 0,199 ($0,199 > 0,05$). Hipotesis ke lima yang mengatakan bahwa “pengaruh yang positif dan signifikan antara *Organizational Culture* terhadap *Digital Transformation* pada pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta” ditolak

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Riduan, M., & Firdaus, M. R. (2024). *Digital Transformation Dan Kinerja: Kajian Peran Budaya Organisasi, Kompetensi Digital, Strategi Bisnis Di Bisnis Telekomunikasi*, dalam penelitian ini menunjukkan jika *Digital Transformation* terdapat dampak namun tidak signifikan dari *digital organizational culture*.

Berdasarkan hasil analisis variabel *Organizational culture* diukur menggunakan tujuh indikator, yaitu *Innovation and risk taking*, *attention to detail*, *Outcome orientation*, *People Orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, *stability*. Sedangkan variabel *digital transformation* Pegawai diukur menggunakan

empat indikator, yaitu *Use of technology*, *Changes in value creation*, *Structured changes*, *Financial aspects*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational culture* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *digital transformation* pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai p-value atau nilai probabilitas sebesar 0,199; lebih besar dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka H₀ diterima dan H₁ ditolak, artinya *Organizational culture* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *digital transformation*.

Penjelasan terkait variabel *Organizational culture*, hal ini penjelasan yang sama pada hipotesis ke 2 yakni bahwa kemungkinan terjadi tidak signifikannya variabel dikarenakan kondisi perusahaan melakukan perubahan dan transformasi secara bertahap yang dilakukan 4 tahun terakhir ini. Mulai dari budaya BUMN “AKHLAK” kemudian program “RACE” dan Prinsip 46 serta yang saat ini sedang berjalan adanya transformasi yang dinamakan Program *New Way Working (NWOW)*. Dalam proses perubahan atau masa transisi ini kemungkinan pegawai membutuhkan waktu penyesuaian dengan budaya dan transformasi yang dilakukan perusahaan sehingga ada poin-poin tertentu yang bisa menjadi perhatian perusahaan. Hal ini terlihat dari respon karyawan terhadap indikator *Organizational culture* walaupun masih masuk kategori tinggi namun sedang dalam kualifikasinya yakni pada indikator *Innovation and risk taking* ada 2 item, *outcome orientation* 1 item, *team orientation* 1 item serta *aggressiveness* 2 item pertanyaan. Sedangkan untuk indikator *digital transformation* yaitu *Structured changes* 1 item dan

Financial aspects 2 item pertanyaan. Disamping itu dengan melihat usia dominan respon karyawan ada di range 25 – 35 tahun sebanyak 37% yang masuk kategori Gen Milenial dan Gen Z, Dimana gen ini cenderung suka memanfaatkan teknologi untuk mempermudah segala aktivitas, tapi dengan ada perubahan dan transisi transformasi *organizational culture* perusahaan, karyawan merasa belum bisa maksimal menggunakannya walaupun sudah dalam kategori tinggi.

Transformasi budaya organisasi di era digital dapat menghadapi sejumlah tantangan yang memerlukan perencanaan yang matang dan komitmen yang kuat untuk mengatasi. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang sering muncul dalam proses transformasi budaya di antaranya : (Bahaudin, 2023):

1. Resistensi Karyawan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi karyawan terhadap perubahan. Karyawan yang sudah nyaman dengan budaya dan cara kerja lama mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan yang diusulkan. Ini dapat menghambat perubahan budaya yang diinginkan.
2. Kekuatan Budaya yang Lama. Budaya organisasi yang telah tertanam dalam waktu yang lama memiliki inersia yang kuat. Mengubah budaya yang sudah ada mungkin memerlukan waktu yang lama dan upaya yang berkelanjutan. Budaya yang lama juga dapat berkonflik dengan budaya yang diinginkan, menciptakan ketegangan.
3. Tantangan Komunikasi. Komunikasi yang efektif tentang tujuan dan nilai-nilai baru dalam budaya organisasi merupakan kunci. Tantangan muncul ketika pesan-pesan perubahan tidak tersampaikan dengan baik atau tidak dipahami oleh karyawan. Perlu komunikasi yang berkelanjutan dan jelas.

4. Pemahaman dan Komitmen yang Konsisten. Transformasi budaya memerlukan pemahaman dan komitmen yang konsisten di seluruh organisasi. Tidak cukup jika hanya sebagian kecil dari organisasi yang berkomitmen pada perubahan. Konsistensi dalam menerapkan budaya yang baru adalah kunci.

4.5.6 Pengaruh Self Efficacy terhadap Digital Transformation

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis ke enam diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,022 ($0,022 < 0,05$). Hipotesis ke enam yang mengatakan bahwa “pengaruh yang positif dan signifikan antara *Self Efficacy* terhadap *Digital Transformation* pada pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta” dapat diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Shao, Z., Wang, Q., & Li, X. (2019), dalam penelitiannya *Transformational leadership and digital creativity: The mediating roles of creative self-efficacy and ambidextrous learning*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *digital transformation* dalam hal ini *digital creativity*. penelitian lainnya Yang, H., & Zhou, D. (2022)., dalam penelitiannya *Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovative self efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *digital transformation* dalam hal ini *digital talent creativity*.

Berdasarkan hasil analisis variabel *Self Efficacy* diukur menggunakan tiga indikator, yaitu Tingkat (*level*), Keluasan (*generality*), Kekuatan (*strength*) Sedangkan variabel *Digital Transformation* Pegawai diukur menggunakan empat indikator, yaitu *Use of technology*, *Changes in value creation*, *Structured changes*, *Financial aspects*. Nilai dari masing-masing indikator variable *Self Efficacy* cenderung tinggi hal ini berarti bahwa dalam Tingkat (*Level*) *self efficacy* karyawan dalam mengerjakan tugas yang mudah, sederhana atau juga pada tugas-tugas yang rumit sudah sesuai dengan kompetensi. Jika *self efficacy* yang tinggi artinya cenderung memilih tugas yang Tingkat kesukarannya sesuai dengan kemampuannya. Keluasan (*generality*) karyawan juga cenderung sama tinggi malah cenderung ke sangat tinggi artinya bahwa penguasaan karyawan terhadap bidang atau pekerjaan mampu beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan Kekuatan (*strength*) yang cenderung tinggi artinya bahwa apa yang dikerjakan sudah dapat memberikan hasil yang sesuai yang diharapkan dan hal ini yang menjadi motivasi untuk lebih bekerja lebih giat sehingga memberikan kinerja maksimal.

Hal sama dengan variable *Digital Transformation* yang terdiri dari empat indikator yaitu *Use of technology*, *Changes in value creation*, *Structured changes*, *Financial aspects* hasilnya cenderung tinggi yang artinya bahwa karyawan telah dapat memanfaatkan teknologi yang ada dalam kesehariannya, karyawan telah ada keterikatan adanya *Digital Transformation* dengan nilai-nilai perusahaan sesuai proses operasional dan struktur perusahaan sehingga memberikan produktivitas dan kinerja maksimal untuk perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Self Efficacy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Digital Transformation* pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai p-value atau nilai probabilitas sebesar 0,022; lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya *Self Efficacy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Digital Transformation*

4.5.7 Pengaruh yang positif dan signifikan antara *Digital Transformation* terhadap *Employee Engagement*

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis ke tujuh diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Hipotesis ke tujuh yang mengatakan bahwa “*Digital Transformation* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* pada pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta” dapat diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Goswami, et al (2019), Hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital Transformation untuk meningkatkan efisiensi operasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Sejalan juga penelitian Thileepan, J., & Raveendran, T. (2017), penelitiannya *Impact of digital transformation on employee engagement at Ceylon Electricity Board in the Northern Province of Sri Lanka* dan hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital Transformation berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil analisis variabel *digital transformation* diukur menggunakan empat indikator, yaitu yaitu *Use of technology*, *Changes in value creation*,

Structured changes, Financial aspects. Variabel *employee engagement* diukur menggunakan empat indikator, yaitu *vigor, absorption dan dedication*.

Dari hasil Analisa dari masing-masing variable baik *digital transformation* maupun *employee engagement* masuk kategori tinggi. Artinya bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Yogyakarta dalam keterlibatan karyawan terhadap organisasi telah menjadi hal penting. Digital Transformation telah mendorong hubungan transaksional karyawan dengan organisasi dan sifat transaksional dari hubungan antara perusahaan dan karyawan ini telah bermetamorfosis menjadi lebih memuaskan dan berorientasi tujuan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital transformation* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai p-value atau nilai probabilitas sebesar 0,000; lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya *digital transformation* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

4.5.8 Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation*

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis ke delapan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,002 ($0,002 < 0,05$). Hipotesis ke delapan yang mengatakan bahwa “*Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh Digital

Transformation pada pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta” dapat diterima.

Penelitian terkait dengan pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Employee Engagement yang dimediasi oleh Digital Transformation masih relatif terbatas. Meskipun konsep-konsep seperti POS, *Employee Engagement*, dan Digital Transformation telah banyak dikaji secara individual dalam literatur, namun penelitian yang secara spesifik mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam satu kerangka penelitian masih jarang ditemukan.

Berdasarkan hasil analisis variabel *digital transformation* diukur menggunakan empat indikator, yaitu yaitu *Use of technology, Changes in value creation, Structured changes, Financial aspects*. Variabel *employee engagement* diukur menggunakan empat indikator, yaitu *vigor, absorption dan dedication*..

Dari hasil Analisa dari masing-masing variable baik *digital transformation* maupun *employee engagement* masuk kategori tinggi. Artinya bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Yogyakarta dalam keterlibatan karyawan terhadap perusahaan telah menjadi hal penting. Digital Transformation telah mendorong hubungan karyawan dengan perusahaan. Dan dari hubungan antara perusahaan dan karyawan ini telah bermetamorfosis menjadi lebih memuaskan dan berorientasi tujuan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh Digital Transformation pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut terbukti dengan

adanya nilai p-value atau nilai probabilitas sebesar 0,002; lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka H₀ ditolak dan H₁ diterima, artinya *digital transformation* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

4.5.9 Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagment* yang dimediasi oleh *Digital Transformation*.

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis ke sembilan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,245 ($0,245 > 0,05$). Hipotesis ke sembilan yang mengatakan bahwa “*Organizational Culture* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation* pada pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta” ditolak.

Penelitian terkait dengan pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation* masih relatif terbatas. Meskipun konsep-konsep seperti *Organizational Culture*, *Employee Engagement*, dan *Digital Transformation* telah banyak dikaji secara terpisah dalam literatur, namun penelitian yang secara spesifik mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam satu kerangka penelitian masih jarang ditemukan.

Berdasarkan hasil analisis variabel *Organizational culture* diukur menggunakan tujuh indikator, yaitu *Innovation and risk taking*, *attention to detail*, *Outcome orientation*, *People Orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, *stability*, variabel *digital transformation* diukur menggunakan empat indikator, yaitu yaitu *Use of technology*, *Changes in value creation*, *Structured changes*,

Financial aspects sedangkan Variabel *employee engagement* diukur menggunakan empat indikator, yaitu *vigor, absorption dan dedication*.

Dalam penelitian yang menganalisis hubungan antara *organizational culture*, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dengan mediasi Digital Transformation, ditemukan bahwa ketiga variabel ini tidak memiliki pengaruh signifikan satu sama lain. Menurut teori Robbins (2002), *organizational culture* seharusnya mempengaruhi berbagai aspek dalam organisasi, termasuk kemampuan untuk berinovasi dan adaptasi terhadap perubahan, seperti Digital Transformation. Namun, jika *organizational culture* tidak berperan signifikan, kemungkinan dikarenakan adanya proses perubahan dan masa transisi kondisi perusahaan yang baru saja dalam pengembangan secara bertahap. Hal ini menjadi perhatian dalam dukungan kepemimpinan atau kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan kebutuhan Digital Transformation. Berdasarkan teori Schaufeli dan Bakker (2002), keterlibatan karyawan yang mencakup *vigor, dedication, dan absorption* seharusnya ditingkatkan melalui sumber daya yang mendukung dan lingkungan kerja yang kondusif. Ketika Digital Transformation tidak meningkatkan keterlibatan karyawan, hal ini mungkin menunjukkan bahwa teknologi yang berjalan saat ini masih dalam proses pengembangan secara bertahap juga. Selain itu, teori Matt et al. (2015) menekankan pentingnya perubahan mendalam dalam *organizational culture* untuk mendukung Digital Transformation. Jika Digital Transformation tidak berhasil memediasi hubungan antara *organizational culture* dan keterlibatan karyawan, ini mungkin menunjukkan bahwa perubahan teknologi dengan kondisi lapangan tersebut mengalami perubahan proses transformasi

sehingga mempengaruhi hasil penelitian ini. Secara keseluruhan, ketidaksignifikansian antara variabel-variabel ini mengindikasikan perlunya pendekatan yang integratif dalam mengelola perubahan teknologi dan budaya dalam organisasi. Walaupun dari hasil Analisa dari masing-masing variable baik *Organizational culture* ,*digital transformation* maupun *employee engagement* masuk kategori tinggi. Namun masih ada Item-item yang menjadi perhatian untuk variabel *Organizational culture*, indikator *Innovation and risk taking* ada 2 item, *outcome orientation* 1 item, *team orientation* 1 item serta *aggressiveness* 2 item pertanyaan. Begitu pula terhadap indikator *Employee engagement* ada item yang di respon masuk kategori tinggi namun sedang dalam kualifikasi rangenya yakni *vigor* ada 2 item pertanyaan serta *absorption* ada 3 item pertanyaan serta indikator *digital transformation* yaitu *Structured changes* 1 item dan *Financial aspects* 2 item pertanyaan.

Mengatasi tantangan dalam transformasi budaya memerlukan perencanaan yang matang, komunikasi yang efektif, dukungan pemimpin yang kuat, dan kesabaran. Organisasi perlu memahami bahwa perubahan budaya adalah perjalanan yang memerlukan waktu dan usaha yang berkelanjutan. Memahami dan mengidentifikasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul adalah langkah awal dalam menghadapi tantangan ini dengan sukses.(Bahaudin, 2023)

Transformasi budaya organisasi di era digital bukanlah proses yang sederhana, tetapi merupakan langkah yang sangat penting untuk menjaga relevansi dan daya saing organisasi dalam lingkungan yang terus berubah (Bahaudin, 2023).

Diantaranya strategi kunci yang dapat membantu organisasi dalam merancang dan melaksanakan transformasi budaya di era digital (Bahaudin, 2023): Mengambil Inisiatif, Pemimpin harus mengambil peran utama dalam mengawasi transformasi budaya. Mereka harus menjadi agen perubahan yang aktif dan memperlihatkan komitmen terhadap nilai-nilai baru yang ingin diadopsi organisasi. Serta Berbicara dengan Karyawan. Penting untuk mendengarkan pandangan dan ide-ide karyawan. Komunikasi harus bersifat dua arah, dengan organisasi mendengarkan umpan balik karyawan dan meresponsnya. Ini dapat mencakup penggunaan survei, wawancara, forum, atau alat komunikasi digital yang memungkinkan karyawan berpartisipasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational culture* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh Digital Transformation pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai p-value atau nilai probabilitas sebesar 0,245; lebih besar dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka H₀ diterima dan H₁ ditolak, artinya *Organizational culture* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation*.

4.5.10 Pengaruh *Self efficacy* terhadap *Employee Engagment* karyawan dimediasi oleh *Digital Transformation*

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis ke sepuluh diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,038 ($0,038 < 0,05$). Hipotesis ke sepuluh yang mengatakan bahwa “Self efficacy berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation* pada pegawai

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Yogyakarta” dapat diterima.

Penelitian terkait dengan pengaruh *Self efficacy* terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh *Digital Transformation* masih relatif terbatas. Meskipun konsep-konsep seperti *Self efficacy*, *Employee Engagement*, dan *Digital Transformation* telah banyak dikaji secara terpisah dalam literatur, namun penelitian yang secara spesifik mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam satu kerangka penelitian masih jarang ditemukan.

Berdasarkan hasil analisis variabel *Self Efficacy* diukur menggunakan tiga indikator, yaitu Tingkat (*level*), Keluasan (*generality*), Kekuatan (*strength*), variabel *digital transformation* diukur menggunakan empat indikator, yaitu yaitu *Use of technology*, *Changes in value creation*, *Structured changes*, *Financial aspects*. Dan Variabel *employee engagement* diukur menggunakan empat indikator, yaitu *vigor*, *absorption* dan *dedication*..

Dari hasil Analisa dari masing-masing variable baik *self efficacy*, *digital transformation* maupun *employee engagement* masuk kategori tinggi. Artinya menunjukkan bahwa dengan terdapatnya hubungan signifikan antara *self-efficacy*, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan *Digital Transformation*, dengan *Digital Transformation* berperan sebagai mediator yang efektif. *Self-efficacy*, yaitu keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan, terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa yakin dengan kemampuannya, pegawai lebih mungkin untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaannya, menunjukkan *vigor*, *dedication*, dan

absorption yang lebih tinggi. *Digital Transformation*, yang mencakup adopsi teknologi baru dan perubahan proses bisnis, memperkuat hubungan ini dengan menyediakan alat dan sumber daya yang memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Dengan demikian, *Digital Transformation* tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan tetapi juga mendukung perubahan budaya yang mendorong keterlibatan yang lebih besar. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya integrasi antara *self-efficacy* dan *Digital Transformation* dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan karyawan yang lebih terlibat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh Digital Transformation pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai p-value atau nilai probabilitas sebesar 0,038; lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka H0 ditolak dan H1 diterima, artinya *self-efficacy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* dimediasi *digital transformation*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Perceived Organizational Support (POS)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta.
2. *Organizational Culture* tidak pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta.
3. *Self Efficacy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta.
4. *Perceived Organizational Support (POS)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta.
5. *Organizational Culture* tidak pengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta.

6. *Self Efficacy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta.
7. *Digital Transformation* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta.
8. *Perceived Organizational Support (POS)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagment* yang dimediasi oleh Digital Transformation.
9. *Organizational Culture tidak* pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagment* yang dimediasi oleh Digital Transformation.
10. *Self Efficacy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagment* yang dimediasi oleh Digital Transformation.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas maka peneliti dapat memberikan saran untuk pihak-pihak di bawah ini, berupa:

1. Bagi Karyawan dan Institusi Terkait

- Hasil penelitian yang dilakukan harapannya dapat menjadi bahan referensi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta hal apa yang perlu di tingkatkan apalagi di masa proses BNI bertransformasi, memastikan bahwa Digital Transformation tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga mencakup perubahan budaya yang mendukung keterlibatan karyawan secara lebih efektif,

memastikan bahwa *organizational culture* tidak hanya ada di permukaan tetapi juga dirasakan dan diinternalisasi oleh karyawan melalui sumber daya yang memadai, lingkungan kerja yang mendukung, dan kepemimpinan yang efektif. sehingga PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta mampu mewujudkan transformasi secara maksimal untuk meningkatkan kinerja secara optimal

- Beberapa strategi kunci yang mungkin dapat membantu organisasi dalam merancang dan melaksanakan transformasi budaya di era digital diantaranya : Pengembangan SDM, dimana investasi jangka Panjang yang sangat penting dalam mendukung transformasi budaya organisasi di era digital. Dengan karyawan yang memiliki keterampilan yang sesuai, pengetahuan, dan kemampuan beradaptasi, organisasi dapat menghadapi perubahan dengan lebih percaya diri dan berhasil mencapai budaya yang responsive dan inovatif, serta Komunikasi efektif salah satu komponen kunci dalam strategi transformasi budaya organisasi di era digital. Dalam dunia yang terus berubah ini, penting untuk memiliki komunikasi yang kuat dan terfokus untuk memastikan bahwa pesan-pesan yang terkait dengan transformasi budaya disampaikan dengan jelas, dan bahwa karyawan merasa terlibat dalam proses tersebut
- Dari penelitian ini akan lebih baik lagi jika dilakukan dalam lingkup BNI yang lebih luas lagi sehingga PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mengetahui variabel-variabel lain yang perlu di kembangkan baik yang diukur dalam penelitian maupun inovasi variabel lain sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan secara optimal.

2. Bagi peneliti Selanjutnya

Penelitian harapannya dapat mengembangkan literatur penelitian yang lebih banyak dan beragam sehingga memberikan kontribusi signifikan bagi perkembangan ilmu pengetahuan manajemen dan sumber daya manusia.

Dalam penelitian ini masih ada literatur variabel-variabel yang minim yakni terkait pengaruh *Organizational Culture* terhadap *employee engagement* dimediasi *digital transformation*, POS terhadap *employee engagement* dimediasi *digital transformation* serta *Self efficacy* terhadap *employee engagement* dimediasi *digital transformation*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

- Selama melakukan penelitian tentunya penelitian ini memiliki keterbatasan. Keterbatasan pada penelitian ini terdapat pada penggunaan online survei, penyebaran online survei yang tidak dapat tersebar merata pada tiap bagian perusahaan. Hal ini tentunya dapat berakibat pada hasil penelitian yang menjadi kurang beragam
- Penelitian ini juga dibatasi data-data Perusahaan yang rahasia, diantaranya jenjang jabatan atau posisi dari pegawai yang melakukan pengisian responden yang tidak dapat ditampilkan kepada publik.
- Ruang lingkup penelitian yang terbatas sehingga mengukur variabel-variabel juga terbatas sehingga belum bisa memberikan hasil penelitian yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, O. M. A. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(6), 1387–1408. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>
- Abbas, M. (2017). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style towards Employee Engagement and Their Impact towards Employee Loyalty. *Asian Journal of Technology and Management Research*, 07(02), 1–11.
- Abdullahi, M., Raman, K., & Solarin, S. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232-246.
- Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021). Co-governance in digital transformation initiatives: The roles of digital culture and employee experience. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2020-Janua*, 5801–5810. <https://doi.org/10.24251/hicss.2021.704>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). The Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement: the Moderating Role of Organizational Culture. *Journal of Knowledge Globalization*, 10(1), 55–89.
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2017). An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(1), 10.
- Anjum, A., Ramzan, M., & Ali, H.F. (2017). Impact of Training on Employee Retention. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 156-160.
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: Role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962–974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>

- Balakrishnan, R., & Das, S. (2020). How do firms reorganize to implement digital transformation? *Strategic Change*, 29(5), 531–541. <https://doi.org/10.1002/jsc.2362>
- Balakrishnan, R., & Das, S. (2020). How do firms reorganize to implement digital transformation?. *Strategic Change*, 29(5), 531-541.
- Bandura, A, 2010. Self Efficacy Mechanism in Psikological and Health Promoting Behavior, Prentice Hall, New Jersey.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy : Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1997). Self Efficacy. The Exercise of a Control. New York: W.H.Freeman and Company
- Bandura, A. (1997). The anatomy of stages of change. American journal of health promotion: AJHP, 12(1), 8-10.
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*. September 2011. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- Bandura, A. (2020). Self-efficacy: toward unifying theory of behavioral change. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation* (2nd ed., pp. 200-213). Oxford University Press.
- Bahaudin, T. (2023). *TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI* Penerbit Andi.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48. <https://doi.org/10.1257/jep.14.4.23>
- Chhetri, S. B. (2017). Predictors and Outcomes of Employee Engagement: Empirical Study of Nepali Employees. *Journal of Business and Management Research*, 2(1–2), 14–32. <https://doi.org/10.3126/jbmr.v2i1-2.18149>
- Czarnowsky, M. (2008). Learning’s role in employee engagement: An ASTD research study. Alexandria, VA: American Society for Training & Development
- Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs. *Journal of Management History*, 21(2), 232–256. <https://doi.org/10.1108/jmh-05-2014-0116>

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812- 820.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2, 1–22.
- Fajrina, D. A. N., & Noer, B. A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Generasi Millennial (Studi Kasus: PT PLN Tarakan). *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 10(1), F106-F111.
- Farndale, E., E. Beijer, S., J.P.M. Van Veldhoven, M., Kelliher, C. and Hope-Hailey, V. (2014), "Work and organisation engagement: aligning research and practice", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1 No. 2, pp. 157-176. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2014-0015>
- Farndale, E., E. Beijer, S., J.P.M. Van Veldhoven, M., Kelliher, C. and Hope-Hailey, V. (2014), "Work and organisation engagement: aligning research and practice", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1 No. 2, pp. 157-176. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2014-0015>
- Febriansyah, R., & Ginting, E.L. (2020). Kontribusi Dukungan Sosial Teman Sebaya terhadap Resiliensi Remaja yang Tinggal di Panti Asuhan. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(1), 89-99.
- G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron and N. Buckley, "Strategy, not technology, drives digital transformation," MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd Edition). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giovanni, A. & Hendrika, L. (2013). Studi Kausal Mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Employee Engagement di Hotel Sheraton Surabaya. studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan

- Goswami, B. K., & Upadhyay, Y. (2019). An Empirical Study on Digital Transformation and Its impact on Employee Engagement. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3320668>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Wellbeing in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205-224). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context Abstract. 2(1), 1–26.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F. & Ilyas, S. (2020). Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating
- K. Liere-Netheler, K. Vogelsang and S. Packmohr, "Drivers of digital transformation in manufacturing.," in *The 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 2018.
- K. Osmundsen, J. Iden and B. Bygstad, "Digital Transformation: Drivers, Success Factors and Implications," in *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, Corfu, 2018.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Khan, et al. 2011. "Impact of Organization Culture on the Job Satisfaction of the Employees (Banking Sector of Pakistan)". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue, 35, pp.7–14.
- Khodakarami, N., & Dirani, K. (2020). Drivers of employee engagement: differences by work area and gender. *Industrial and Commercial Training*, 15(1), 81–91. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0060>
- Kinicki, A. and Fugate, M. 2016. *Organizational Behavior: A Practical Problem Solving Approach*. New York: McGraw-Hill.

- Kocaer, S., & Aydin, M., (2023). The Investigation of the Pre-service Social Studies Teachers Perceptions of Self-Efficacy on the Digital Literacy Skills. *Education Quarterly Reviews*, 15(1), 361–375. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S378141>
- Köse, A., & Uzun, M. (2018). The Relationship between Work Engagement and Perceived Organizational Justice. *Educational Administration: Theory and Practice*, 24(3). <https://doi.org/10.14527/kuey.2018.012>
- Krog, A. (2014). The Relationship Between Organizational Culture and Work Engagement: A Multilevel Investigation.
- Kruse, K. (2012). What is employee engagement. *Forbes*, June, 22, 2012.
- Kumar, P., & Pati, S. P. (2015). Employee Engagement: Role of Self-efficacy, Organizational Support & Supervisor Support. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 126–137.
- Leung, J. & Wijaya, D. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Intervening di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya. studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-Perhotelan
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3), 1-11.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101–109. <http://dx.doi.org/10.1002/jsc.2185>.
- Luthans, F. & Peterson, S. J. 2002. Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387.
- M. Alvesson and S. Sveningsson, *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*, Routledge, 2015.
- Macey, William H., Benjamun Schneider, Karen M. Barbera, Scott A. Young. (2009). *Employee Engagement Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. United Kingdom: Willey – Blackwell
- Malodia, S., Mishra, M., Fait, M., Papa, A., & Dezi, L. (2023). To digit or to head? Designing digital transformation journey of SMEs among digital self-efficacy and

- professional leadership. *Journal of Business Research*, 157(February 2022), 113547. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113547>
- Malone, T. W., Yates, J., & Benjamin, R. I. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, 30(6), 484–497. <https://doi.org/10.1145/214762.214766>
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mathafena, R. B., & Grobler, A. (2021). Perceived organizational support and leader-member exchange in cultivating innovative behaviour in South African organizations. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 13(5), 559–571. <https://doi.org/10.1080/20421338.2020.1793466>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaning-fulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational Psychology*, 77, 11-37.
- Mechanism of Thriving and Flourishing. *Journal of Open Innovation*. 6 (82). 2-18. DOI:10.3390/joitmc6030082
- N. Iivari, "The role of organizational culture in organizational change - identifying a realistic position for prospective IS research," 2005.
- Na-nan, K., & Sanamthong, E. (2019). Self-efficacy and employee job performance Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer and transfer of training. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 1-17.
- Nusannas, I. S., Yuniarsih, T., Sojanah, J., Mutmainnah, D., Rahayu, M., & Imbari, S. (2020). The Effect of Self-Efficacy and Employee Engagement on Employee Performance in Mediation by Digital Literation. *Enrichment: Journal of Management*, 11(1, Novembe), 63-67.
- Otoritas Jasa Keuangan (2021). Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan.

- Pepira-Mensah, J., & Kyeremeh, E.A. (2018). Organizational Culture: a Catalyst for Employee Engagement in The Ghanaian Public Sector? *Global Journal of Agricultural Research*, 4(4), 2053–5813
- Pizam, A., Ozturk, A. B., Balderas-Cejudo, A., Buhalis, D., Fuchs, G., Hara, T., Meira, J., Revilla, R. G. M., Sethi, D., Shen, Y., State, O., Hacikara, A., & Chaulagain, S. (2022). Factors affecting hotel managers' intentions to adopt robotic technologies: A global study. *International Journal of Hospitality Management*, 102(January), 103139. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103139>
- Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The implication of digital organisational culture on firm performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 840699.
- Purba, C. B. (2021). Digital transformation in the indonesia manufacturing industry: The effect of e- learning, e-task and leadership style on employee engagement. *International Journal of Data and Network Science*, 5(3), 361–368. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.5.007>
- R. Morakanyane, A. A. Grace and P. O'Reilly, "Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature," in Bled eConference, 2017.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Riduan, M., & Firdaus, M. R. (2024). Digital Transformation Dan Kinerja: Kajian Peran Budaya Organisasi, Kompetensi Digital, Strategi Bisnis Di Bisnis Telekomunikasi. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 13(1), 48-58.
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Organizational Behavior*, 18th edition. Pearson.
- Robbins, S.P. Oderdaah, A. and Roodt, G., Eds., *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*, Pearson, Cape Town, 379-400.
- Roy, A. G. (2022). Perceived organizational support as mediator between digital social media influence on technological innovation. *Journal of Advanced Research in Social Sciences and Humanities*, 7(3), 136–149. <https://doi.org/10.26500/jarssh-07-2022-0304>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

- Samija, I., Sporis, G., & Samija, K. (2016). Self-Efficacy Scale Construction and Validation in Swimming. *Acta Kinesiologica*, 10(1), 33-37
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., GonzálezRomá. V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmidt, S.W., Hanges, P.J., & Dorman, C. (2004). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Setiono, R., Elmi, F., & Rimawan, E. (2022). Digital Transformation As Intervening Variable On The Effect Of Leadership, Competence And Organizational Culture On Employee Performance (Case Study: Dpu Bank Indonesia). *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 2672–2681.
- Shao, Z., Wang, Q., & Li, X. (2019). Transformational leadership and digital creativity: The mediating roles of creative self-efficacy and ambidextrous learning. *Proceedings of the 23rd Pacific Asia Conference on Information Systems: Secure ICT Platform for the 4th Industrial Revolution, PACIS 2019*.
- Simmons, R.L., Burdette, A.M., Chavez, J.M., & Corneal, D.A. (2019). Peers in Pain: Assortative Matching of Adolescents to Victimization Experiences. *Child Development*, 90(6), 2209-2218.
- Simon, D.H., Gomez, M.I., McLaughlin, E.W. and Wittink, D.R. (2009) ‘Employee attitudes, customer satisfaction, and sales performance: assessing the linkages in US grocery stores’, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 30, No. 1, pp.27–41.
- Siswanto, A. (2023). The Influence of Organizational Culture on Employee Engagement: The Role of Organizational Commitment As An Intervening Variable. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 1(2), 171-183.
- Sopyan, Kankan. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi. Disertasi. Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>

- St Aimee, C. (2020). Relationship between virtual employee engagement, self-efficacy, and productivity.
- Suhaimi, S., & Mustapha, R. (2023). Impact of Organizational Barriers , Inefficiencies , and Support on Digital Transformation : Perception on Quality 4.0. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 15(2), 101–116.
- Thileepan, J., & Raveendran, T. (2017). Impact of digital transformation on employee engagement at Ceylon Electricity Board in the Northern Province of Sri Lanka. *Journal of Management Matters*. 4(1), 21–35.
- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131-159.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(September), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wahyudi, Wahyudi (2023) *BUDAYA ORGANISASI DI ERA DIGITAL: Membangun Keunggulan Bersaing dan Meraih Kesuksesan*. PT Dewangga Energi Internasional, Bekasi, Indonesia. ISBN 978-623-8462-00-1
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Winasis, S., Djumarno, Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2021). The effect of transformational leadership climate on employee engagement during digital transformation in Indonesian banking industry. *International Journal of Data and Network Science*, 5(2), 91–96. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.3.001>
- Winasis, S., Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2020). Digital Transformation in Indonesian Banking Industry: Impact on Employee Engagement. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Volume 12, Issue 4, 2020

- Yang, H., & Zhou, D. (2022). Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking. *Psychology Research and Behavior Management, 15*, 2421–2437. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S378141>
- Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. *Cogent Business and Management, 8*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1963029>
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital Transformation in Business. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 84, Issue January). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49

LAMPIRAN I

KUISIONER PENELITIAN

Kepada Yth

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari

di BNI KC Yogyakarta

Dengan Hormat

Saya selaku mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia:

Nama : Andi Wildana Burhan

NIM : 20911017

Dalam rangka menyelesaikan tesis yang berjudul **“PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, DAN SELF EFFICACY TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN MEDIASI DIGITAL TRANSFORMATION PADA KARYAWAN BNI KC YOGYAKARTA”**, saya mengharapkan bantuan dari Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi angket kuesioner penelitian berikut ini.

Semua jawaban adalah benar dan tidak ada jawaban yang dianggap salah. Diharapkan kuesioner ini diisi sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/Ibu/Saudara atas proses transformasi yang sedang dilaksanakan oleh BNI. Hasil pengisian kuesioner ini akan digunakan untuk penyelesaian tesis saya pada Program Studi Magister Manajemen UII.

Atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara yang telah bersedia mengisi kuesioner ini, saya menyampaikan ucapan terima kasih.

Yogyakarta, Maret 2024

Hormat saya

Andi Wildana Burhan

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon untuk mengisi kuesioner di bawah ini dengan cara menulis jawaban dan memberi tanda silang (X) pada pilihan yang telah tersedia, sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu/Saudara.

1. Nama :
2. Jenis Kelamin * :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Usia * :
 - a. < 25 tahun
 - b. 25 – 35 tahun
 - c. 36 – 45 tahun
 - d. 46 – 55 tahun
4. Jenjang Jabatan * :
 - a. SVP
 - b. VP
 - c. AVP
 - d. MGR
 - e. AMGR
 - f. ASST
 - g. Pegawai Kontrak / Trainee / Bina BNI
5. Pendidikan terakhir * :
 - a. S2
 - b. S1
 - c. D4 / D3 / D1
 - d. SMA
6. Lama bekerja * :
 - a. < 5 tahun
 - b. 6 – 10 tahun
 - c. 11 – 15 tahun
 - d. 16 – 20 tahun
 - e. 21 – 25 tahun
 - f. 26 – 30 tahun
 - g. > 30 tahun

**Wajib diisi*

Petunjuk pengisian kuisisioner

Mohon untuk mengisi kuisisioner dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada pilihan yang telah tersedia, sesuai dengan kondisi Saudara/i.

KRITERIA JAWABAN

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa semangat ingin bekerja					
2	Di tempat kerja, saya merasa penuh energi					
3	Dalam menjalani pekerjaan saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik					
4	Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu					
5	Dalam menjalani pekerjaan, saya sangat ulet, secara mental					
6	Dalam menjalani pekerjaan, saya merasa kuat dan giat					
7	Bagi saya, pekerjaan saya memberikan tantangan untuk saya					
8	Pekerjaan saya menginspirasi saya					
9	Saya antusias dengan pekerjaan saya					
10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					

11	Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan					
12	Ketika saya sedang bekerja, saya fokus dalam bekerja					
13	Waktu cepat berlalu ketika saya sedang bekerja					
14	Saya terbawa suasana saat bekerja					
15	Saya sulit melepaskan diri dari pekerjaan saya					
16	Saya mendalami pekerjaan saya					
17	Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens					
No	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
18	Saya memiliki keberanian untuk menyampaikan inovasi.					
19	Saya memiliki keberanian untuk mengambil resiko					
20	Saya terbiasa menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
21	Saya bekerja dengan sangat teliti					
22	Saya diberikan tugas secara rinci					
23	Saya dituntut untuk bekerja lebih keras					
24	Saya dituntut untuk lebih berkualitas					
25	Saya dituntut untuk lebih maksimal					
26	Saya berhubungan baik dengan atasan					
27	Saya memiliki hak yang sama dengan karyawan lain					
28	Saya berpartisipasi dalam memberi keputusan					
29	Saya mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai					

30	Saya dituntut bekerja lebih baik lagi untuk mencapai tujuan perusahaan					
31	Saya mendapatkan penghargaan untuk karyawan terbaik					
32	Saya mengikuti standar operasional pekerjaan					
33	Saya mengikuti aturan yang ada di dalam Perusahaan					
34	Saya dituntut mengikuti standar prestasi kerja					
No	PERTANYAAN	ST	S	N	TS	STS
35	Perusahaan peduli dengan opini saya					
36	Perusahaan sangat peduli dengan kesejahteraan saya					
37	Perusahaan mempertimbangkan tujuan dan nilai saya					
38	Bantuan tersedia dari Perusahaan Ketika saya mengalami masalah					
39	Perusahaan akan memaafkan kesalahan yang jujur saya lakukan					
40	Jika diberikan kesempatan, perusahaan akan mengambil keuntungan dari saya					
41	Perusahaan menunjukkan sedikit perhatian terhadap saya					
42	Perusahaan bersedia membantu saya jika membutuhkan bantuan khusus					
No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
43	Saya memiliki kompetensi kerja yang sesuai dengan harapan Perusahaan					
44	Saya bisa menyelesaikan permasalahan dalam kesulitan tugas yang saya temukan					
45	Saya berusaha mendapatkan hasil yang maksimal di setiap tugas					
46	Saya termasuk orang yang ulet dalam mengelola tugas					

47	Saya selalu mencoba menyelesaikan tugas yang sulit hingga selesai					
48	Saya selalu menerima pekerjaan yang diberikan ke saya					
49	Saya dibekali untuk mengoperasikan teknologi digital baru di BNI					
50	Pekerjaan saya didukung oleh otomasi proses melalui teknologi digital					
51	Saya terlibat dalam pengembangan produk dan layanan digital di BNI					
52	Saya memahami nilai yang ingin diciptakan BNI melalui transformasi digital					
53	Struktur organisasi BNI fleksibel mengikuti transformasi digital.					
54	Budaya kerja BNI mendukung kolaborasi untuk transformasi digital.					
55	BNI menginvestasikan anggaran cukup untuk inisiatif digital					
56	Saya memperoleh bonus/insentif untuk berkontribusi pada inisiatif digital.					
57	Saya memanfaatkan data dan analitik dalam pekerjaan saya.					
58	Keputusan bisnis dibuat berdasarkan analisis data di bank					

=====Terima Kasih=====

Digital Transformation (Z)									
TK		CV		SC			FA		
TK1	TK2	CV1	CV2	SC1	SC2	SC3	FA1	FA2	FA3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	3	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
5	4	5	5	5	4	3	4	4	4
4	3	4	4	2	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	4	4	4	4	3	5	5
4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	4	2	3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	2	4	4
4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	2	4	4	5	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
3	3	2	3	3	4	3	3	4	3
4	4	3	4	5	4	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	4	4	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	5	5	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	2	5	4	3	5	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4	2	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	5	5	5	5	5	2	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	4	4	4	5	3	4	4
4	4	3	3	3	3	3	5	3	4
5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	1	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	5	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	5	4	3	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	5	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	4	5

LAMPIRAN III

Analisis Deskriptif Responden Penelitian

1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	%
Laki-laki	46	43%
Perempuan	62	57%
Grand Total	108	100%

2. Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia Responden	Responden	%
< 25 tahun	7	6%
25 - 35 tahun	40	37%
36 - 45 tahun	30	28%
46 - 55 tahun	31	29%
Grand Total	108	100%

3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Responden	Responden	%
D4 / D3	6	6%
S1	89	82%
S2	4	4%
SMA	9	8%
Grand Total	108	100%

4. Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja responden	Responden	%
< 5 Tahun	25	23%
> 30 tahun	2	2%
11 - 15 tahun	21	19%
16 - 20 tahun	9	8%
21 - 25 tahun	18	17%
26 - 30 tahun	12	11%
6 - 10 tahun	21	19%
Grand Total	108	100%

LAMPIRAN IV

Tabel Outer Loadings

Indikator	Digital Transformation	Employee Engagement	Organizational Culture	Perceived Organizational Support	Self Efficacy	Ket
TK1	0.789					Valid
TK2	0.796					Valid
CV1	0.622					Valid
CV2	0.720					Valid
SC1	0.829					Valid
SC2	0.782					Valid
SC3	0.773					Valid
FA1	0.611					Valid
FA2	0.464					Tidak Valid
FA3	0.655					Valid
VG1		0.665				Valid
VG2		0.730				Valid
VG3		0.340				Tidak Valid
VG4		0.422				Tidak Valid
VG5		0.649				Valid
VG6		0.750				Valid
DD1		0.678				Valid
DD2		0.752				Valid
DD3		0.823				Valid
DD4		0.682				Valid
DD5		0.781				Valid
AB1		0.704				Valid
AB2		0.470				Tidak Valid
AB3		0.458				Tidak Valid
AB4		0.295				Tidak Valid
AB5		0.709				Valid
AB6		0.655				Valid
IN1			0.589			Tidak Valid
IN2			0.424			Tidak Valid
AT1			0.669			Valid
AT2			0.593			Tidak Valid
OT1			0.597			Tidak Valid
OT2			0.571			Tidak Valid
OT3			0.656			Valid
PO1			0.567			Tidak Valid
PO2			0.608			Valid
TO1			0.519			Tidak Valid
TO2			0.523			Tidak Valid
AG1			0.598			Tidak Valid
AG2			0.610			Valid
AG3			0.548			Tidak Valid
ST1			0.944			Valid
ST2			0.948			Valid
ST3			0.602			Valid
POS1				0.810		Valid
POS2				0.824		Valid
POS3				0.853		Valid
POS4				0.735		Valid
POS5				0.520		Tidak Valid
POS6				0.384		Tidak Valid
POS7				0.135		Tidak Valid
POS8				0.756		Valid
LV1					0.692	Valid
LV2					0.777	Valid
GN1					0.812	Valid
GN2					0.822	Valid
SH1					0.852	Valid
SH2					0.668	Valid

LAMPIRAN V

Hasil Uji Outer Model

