



PENGARUH *DIGITAL MINDSET* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *SUSTAINABLE EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI BANK INDONESIA

TESIS

**APRIDA ARIANI
(55125110169)**

MERCU BUANA

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2026**

PENGARUH *DIGITAL MINDSET* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *SUSTAINABLE EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI BANK INDONESIA



Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program
Studi Magister Manajemen

MERCU BUANA

**APRIDA ARIANI
(55125110169)**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2026**

ABSTRACT

This study examines the effects of digital mindset and organizational culture on sustainable employee performance, with employee engagement as a mediating variable among Bank Indonesia employees. The population comprised 200 employees from six Bank Indonesia work units. Data were collected through a questionnaire, yielding 180 valid responses, and were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4 and one-tailed hypothesis testing through bootstrapping. All four variables were specified as reflective first-order constructs. The initial measurement model linked 36 indicators directly to their respective constructs, while the final model retained 28 indicators after outer-model evaluation. The results show that digital mindset was found to have a statistically significant effect on sustainable employee performance and employee engagement. Organizational culture was also found to have a statistically significant effect on sustainable employee performance and employee engagement. In contrast, employee engagement affects sustainable employee performance, but this effect was not found to be statistically significant. Employee engagement does not mediate the effects of either digital mindset or organizational culture on sustainable employee performance. These findings indicate that strengthening digital mindset and organizational culture provides a more relevant direct pathway to sustainable employee performance, while employee engagement requires supportive work design, adequate resources, workload management, and employee well-being to generate a stronger performance impact.

Keywords: digital mindset, organizational culture, employee engagement, sustainable employee performance, SEM-PLS.

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *digital mindset* dan *organizational culture* terhadap *sustainable employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai di enam satuan kerja Kantor Pusat Bank Indonesia. Populasi penelitian berjumlah 200 pegawai dari enam satuan kerja Bank Indonesia. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan menghasilkan 180 respons valid yang dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4 serta pengujian hipotesis satu arah melalui *bootstrapping*. Keempat variabel dimodelkan sebagai konstruk reflektif *first-order*. Model pengukuran awal menggunakan 36 indikator yang dihubungkan langsung ke konstruk masing-masing, sedangkan model final mempertahankan 28 indikator setelah evaluasi *outer model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital mindset* terbukti secara statistik berpengaruh terhadap *sustainable employee performance* dan *employee engagement*. *Organizational culture* juga terbukti secara statistik berpengaruh terhadap *sustainable employee performance* dan *employee engagement*. Sebaliknya, *employee engagement* berpengaruh terhadap *sustainable employee performance*, tetapi tidak terbukti secara statistik. *Employee engagement* juga tidak terbukti memediasi pengaruh *digital mindset* maupun *organizational culture* terhadap *sustainable employee performance*. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan pola pikir digital dan budaya organisasi menjadi jalur langsung yang lebih relevan dalam mendukung kinerja pegawai berkelanjutan, sedangkan *employee engagement* memerlukan dukungan desain kerja, sumber daya, pengelolaan beban, dan kesejahteraan agar menghasilkan dampak kinerja yang lebih kuat.

Kata kunci: *digital mindset, organizational culture, employee engagement, sustainable employee performance, SEM-PLS.*

MERCU BUANA

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Digital Mindset* Dan *Organizational Culture* Terhadap
Sustainable Employee Performance Dengan *Employee*
Engagement Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Bank
Indonesia
Bentuk : Penelitian
Tesis
Nama : Aprida Ariani
NIM : 55125110169
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 20 Agustus 2026

Mengesahkan
Pembimbing



(Dr. Suprpto, S.P., M.Si.)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister
Manajemen



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak., CMA.)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam tesis ini:

Judul : Pengaruh *Digital Mindset* Dan *Organizational Culture* Terhadap *Sustainable Employee Performance* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Bank Indonesia
Bentuk Tesis : Penelitian
Nama : Aprida Ariani
NIM : 55125110169
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 20 Agustus 2026

Tesis ini merupakan hasil penelitian dan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan oleh Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana. Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, kutipan, dan hasil pengolahan data telah dinyatakan secara jelas sumbernya serta disebutkan dalam daftar pustaka.

Jakarta, 20 Agustus 2026

Materai Rp10.000



(Aprida Ariani)

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : APRIDA ARIANI
NIM : 55125110169
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : PENGARUH DIGITAL MINDSET DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP SUSTAINABLE EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI BANK INDONESIA
Hasil Pengecekan Turnitin : 28%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **28%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 08 September 2026
Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/September/08/0000001314/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis berjudul “Pengaruh *Digital Mindset* dan *Organizational Culture* Terhadap *Sustainable Employee Performance* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Bank Indonesia” dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Dr. Suprpto, S.P., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, pengetahuan, arahan, dan masukan yang sangat berarti selama proses penyusunan tesis ini. Penyelesaian tesis ini juga tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Eri Marlapa, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan untuk penyempurnaan tesis ini.
5. Seluruh responden dari enam satuan kerja Bank Indonesia yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan data penelitian.
6. Keluarga penulis yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, semangat, dan pengertian selama proses pendidikan dan penyusunan tesis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen dan praktik pengelolaan sumber daya manusia.

Jakarta, 20 Agustus 2026



Aprida Ariani

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aprida Ariani
NIM : 55125110169
Fakultas/Program Studi : FEB/Magister Management
Judul Tugas Akhir : Pengaruh *Digital Mindset* Dan *Organizational Culture* Terhadap *Sustainable Employee Performance* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Bank Indonesia

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tugas Akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 20 Agustus 2026

Yang menyatakan,


(Aprida Ariani)

DAFTAR ISI

ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
SURAT HASIL TES TURNITIN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	16
1.3 Rumusan Masalah Penelitian.....	17
1.4 Tujuan Penelitian.....	18
1.5 Kontribusi Penelitian	19
1.5.1 Kontribusi Teoretis	19
1.5.2 Kontribusi Praktis	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	21
2.1 Kajian Teori.....	21
2.1.1 Konsep <i>Social Exchange Theory</i> (SET)	21
2.1.2 <i>Sustainability</i> dan <i>Sustainable Development Goals</i> (SDGs).....	22
2.1.3 <i>Sustainable Employee Performance</i>	24
2.1.4 <i>Employee Engagement</i>	25
2.1.5 <i>Digital Mindset</i>	25
2.1.6 <i>Organizational Culture</i>	26
2.2 Penelitian Terdahulu.....	26
2.3 Pengembangan Hipotesis	34
2.3.1 Pengaruh <i>Digital Mindset</i> terhadap <i>Sustainable Employee Performance</i>	34

2.3.2 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Sustainable Employee Performance</i>	35
2.3.3 Pengaruh <i>Digital Mindset</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	36
2.3.4 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	37
2.3.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Sustainable Employee Performance</i>	37
2.3.6 Pengaruh <i>Digital Mindset</i> terhadap <i>Sustainable Employee Performance</i> melalui <i>Employee Engagement</i>	38
2.3.7 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Sustainable Employee Performance</i> melalui <i>Employee Engagement</i>	39
2.4 Kerangka Pemikiran	40
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Desain Penelitian	43
3.2 Definisi dan Operasional Variabel	44
3.2.1 Skala Pengukuran	49
3.3 Populasi dan Sampel	50
3.3.1 Populasi	50
3.3.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	50
3.4 Metode Pengumpulan Data	51
3.5 Instrumen Penelitian	52
3.5.1 Uji Instrumen	52
3.5.2 Uji Validitas	52
3.5.3 Uji Reliabilitas	53
3.6 Metode Analisis Data	54
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif	54
3.6.2 Analisis SEM-PLS (<i>Structural Equation Modeling - Partial Least Squares</i>)	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	63
4.1.1 Sejarah Umum Bank Indonesia	63
4.1.2 Lingkup Organisasi	64

4.1.3 Sumber Daya	64
4.1.4 Tantangan Bisnis	65
4.1.5 Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis	65
4.2 Statistik Deskriptif.....	66
4.2.1 Deskripsi Responden.....	66
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	69
4.3 Hasil Analisis Data <i>Partial Least Square</i> (SEM-PLS)	75
4.3.1 Uji Model Pengukuran (<i>Outer model</i>).....	77
4.3.2 Uji Model Struktural (<i>Inner model</i>)	93
4.4 Pembahasan	104
4.4.1 Pengaruh <i>Digital Mindset</i> terhadap <i>Sustainable Employee Performance</i> ...	105
4.4.2 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Sustainable Employee Performance</i>	106
4.4.3 Pengaruh <i>Digital Mindset</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	107
4.4.4 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	107
4.4.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Sustainable Employee Performance</i>	108
4.4.6 <i>Employee Engagement</i> Memediasi Pengaruh <i>Digital Mindset</i> terhadap <i>Sustainable Employee Performance</i>	110
4.4.7 <i>Employee Engagement</i> Memediasi Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Sustainable Employee Performance</i>	111
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	113
5.1 Simpulan	113
5.2 Saran	116
5.2.1 Saran Manajerial.....	116
5.2.2 Keterbatasan Penelitian	118
5.2.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	120
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN.....	127

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Pegawai BI	4
Tabel 1.2 Hasil Pra-Survei – <i>Sustainable Employee Performance</i> Pada 20 Pegawai Bank Indonesia	7
Tabel 1.3 Hasil Training <i>Digital Mindset</i> Tahun 2023-2025.....	10
Tabel 1.4 Hasil Pra-Survei – <i>Digital Mindset</i> Pada 20 Pegawai Bank Indonesia	11
Tabel 1.5 Hasil Pra-Survei – <i>Organizational Culture</i> pada 20 Pegawai Bank Indonesia..	12
Tabel 1.6 Hasil Pra-Survei – <i>Employee Engagement</i> pada 20 Pegawai Bank Indonesia..	13
Tabel 1.7 <i>Research Gap</i>	15
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Jurnal Internasional)	28
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Jurnal Nasional)	32
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel <i>Digital Mindset</i> (X_1).....	45
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel <i>Organizational Culture</i> (X_2)	46
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z).....	47
Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel <i>Sustainable Employee Performance</i> (Y).....	48
Tabel 3.5 Kriteria Reliabilitas Konstruk Reflektif	54
Tabel 3.6 Skor Variabel	55
Tabel 3.7 Pedoman Evaluasi Validitas Konvergen	56
Tabel 3.8 Kriteria Validitas Diskriminan	57
Tabel 3.9 Kriteria Reliabilitas Konstruk	57
Tabel 3.10 Ringkasan Kriteria Evaluasi <i>Outer model</i>	57
Tabel 3.11 Koefisien Determinasi (R^2)	58
Tabel 3.12 Ukuran Efek (f^2).....	58
Tabel 3.13 Kriteria $Q^2_{predict}$	58
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	67
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	68
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Satuan Kerja	68
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel <i>Sustainable Employee Performance</i> (SEP)	70

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel <i>Digital Mindset</i> (DM)	71
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel <i>Organizational Culture</i> (OC)	73
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i> (EE)	74
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>Convergent validity</i> (<i>Outer Loading</i>)-Running 1	80
Tabel 4.11 Hasil Uji <i>Convergent validity</i> (<i>Outer Loading</i>)-Running 2	80
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>Convergent validity</i> (<i>Outer Loading</i>)-Running 3	81
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>Convergent validity</i> (<i>Outer Loading</i>)-Running 4	81
Tabel 4.14 Hasil Uji <i>Convergent validity</i> (<i>Outer Loading</i>)-Running 5	82
Tabel 4.15 Hasil Uji <i>Convergent validity</i> (<i>Outer Loading</i>)-Running 6	82
Tabel 4.16 Hasil Uji <i>Convergent validity</i> (<i>Outer Loading</i>)-28 Indikator.....	85
Tabel 4.17 Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	86
Tabel 4.18 Hasil Pengujian <i>Cross loading</i>	88
Tabel 4.19 Hasil Pengujian <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	89
Tabel 4.20 Hasil Pengujian <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT).....	90
Tabel 4.21 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk.....	91
Tabel 4.22 Hasil Uji Common Method Bias (Full Collinearity VIF)	92
Tabel 4.23 Hasil Uji <i>Multikolinearitas</i> Model Struktural	94
Tabel 4.24 Nilai <i>R-Square</i> dan <i>Adjusted R-Square</i>	95
Tabel 4.25 Hasil Uji <i>Effect size</i> (f^2)	96
Tabel 4.26 Hasil Uji Relevansi Prediktif (Q^2).....	97
Tabel 4.27 Hasil Pengujian SRMR.....	98
Tabel 4.28 Kriteria Pengambilan Keputusan Uji Hipotesis.....	99
Tabel 4.29 Hasil <i>Bootstrapping</i> Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Framework Transformasi SDM BI.....	3
Gambar 2.1 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (<i>Sustainable Development Goals</i>).....	23
Gambar 2.2 Kerangka Penelitian.....	41
Gambar 3.1 Distribusi Responden menurut Satuan Kerja.....	51
Gambar 4.1 Spesifikasi Model SEM-PLS	77
Gambar 4.2 Hasil <i>Outer Loading</i> Running Awal.....	79
Gambar 4.3 Model <i>Final Outer Loading</i> setelah Penyesuaian	84
Gambar 4.4 Hasil <i>Bootstrapping T Values</i> Model Struktural.....	100



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN	128
LAMPIRAN 2 SURAT IZIN PENELITIAN	129
LAMPIRAN 3 <i>OUTPUT</i> LENGKAP SMARTPLS.....	130
LAMPIRAN 4 DAFTAR RIWAYAT HIDUP	143

