



**PENGARUH OTOMATISASI DAN DIGITALISASI
TERHADAP *HUMAN SUSTAINABILITY*: PERAN MEDIASI
HUMAN CAPITAL READINESS DAN MODERASI *PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT***

(Studi pada Implementasi Sentra Pengelolaan Uang di Bank Indonesia)



TESIS

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

MARIA RETNO PUJIASTUTI

55125110185

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



**PENGARUH OTOMATISASI DAN DIGITALISASI
TERHADAP *HUMAN SUSTAINABILITY*: PERAN MEDIASI
HUMAN CAPITAL READINESS DAN MODERASI *PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT***

(Studi pada Implementasi Sentra Pengelolaan Uang di Bank Indonesia)

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

MARIA RETNO PUJIASTUTI

55125110185

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

LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : **PENGARUH OTOMATISASI DAN DIGITALISASI TERHADAP *HUMAN SUSTAINABILITY*; PERAN MEDIASI *HUMAN CAPITAL READINESS* DAN MODERASI *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*** (Studi pada Implementasi Sentra Pengelolaan Uang di Bank Indonesia)

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : Maria Retno Pujiastuti

NIM : 55125110185

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 16 September 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 16 September 2026



(Maria Retno Pujiastuti)

	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 : MARIA RETNO PUJIASTUTI
NIM : 55125110185
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : PENGARUH OTOMATISASI DAN DIGITALISASI TERHADAP HUMAN SUSTAINABILITY: PERAN MEDIASI HUMAN CAPITAL READINESS DAN MODERASI PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (Studi pada Implementasi Sentra Pengelolaan Uang di Bank Indonesia)
Hasil Pengecekan Turnitin : 21%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar 21% 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, 16 September 2026
Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

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

2026/September/16/0000001421/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : **PENGARUH OTOMATISASI DAN DIGITALISASI TERHADAP *HUMAN SUSTAINABILITY*: PERAN MEDIASI *HUMAN CAPITAL READINESS* DAN MODERASI *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*** (Studi pada Implementasi Sentra Pengelolaan Uang di Bank Indonesia)

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Maria Retno Pujiastuti

NIM : 55125110185

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 16 September 2026

Mengesahkan
Pembimbing



(Dr. Kasmir, MM)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



(Dr. Lenny C. Nawangsari, MM)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan pada Tuhan Yang Maha Esa atas karunia dan penyertaan Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **Pengaruh Otomatisasi Dan Digitalisasi Terhadap *Human Sustainability*: Peran Mediasi *Human Capital Readiness* Dan Moderasi *Perceived Organizational Support*** (Studi pada Implementasi Sentra Pengelolaan Uang di Bank Indonesia). Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Kasmir, MM selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana
3. Dr. Lenny C. Nawangsari, MM, selaku ketua penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
4. Dr. Agus Arijanto, MM, selaku dosen penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.
5. Seluruh Pegawai Bank Indonesia di Departemen Pengelolaan Uang dan Kantor Perwakilan Bank Indonesia yang menjadi responden pada penelitian ini.
6. Teristimewa, kedua orang tua dan keluarga tercinta yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman.

Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 16 September 2026

Maria Retno Pujiastuti



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama Mahasiswa = Maria Retno Pujiastuti
NIM = 55125110185
Program Studi = Magister Manajemen
Judul Tesis = **PENGARUH OTOMATISASI DAN DIGITALISASI TERHADAP HUMAN SUSTAINABILITY: PERAN MEDIASI HUMAN CAPITAL READINESS DAN MODERASI PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT** (Studi pada Implementasi Sentra Pengelolaan Uang di 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, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap men-cantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 16 September 2026

Yang menyatakan,

(Maria Retno Pujiastuti)

ABSTRACT

This study aims to analyze and empirically examine the impact of Automation and Digitalization on Human Sustainability among employees in the Rupiah Currency Management (Pengelolaan Uang Rupiah/PUR) area of Bank Indonesia within the context of digital transformation. The study also investigates the mediating role of Human Capital Readiness and the moderating role of Perceived Organizational Support (POS) within the proposed relationship model. The study population comprised all active employees in the PUR area of Bank Indonesia are 828 employees, with a sample of 270 respondents. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings reveal that automation and digitalization have a positive but statistically insignificant effect on Human Sustainability. In contrast, Human Capital Readiness has a positive and significant effect on Human Sustainability. Furthermore, Human Capital Readiness significantly mediates the relationship between automation and digitalization and Human Sustainability, indicating that workforce readiness serves as a critical mechanism linking technological transformation to human sustainability outcomes. The results also show that Perceived Organizational Support does not significantly moderate the relationship between automation and Human Capital Readiness, nor the relationship between digitalization and Human Capital Readiness. Nevertheless, Perceived Organizational Support has a positive and significant direct effect on Human Capital Readiness. These findings suggest that the successful implementation of automation and digitalization in supporting Human Sustainability is not determined directly by the technologies themselves, but rather by the extent to which employees are prepared to adapt to and effectively utilize these technologies. Therefore, competency development strategies, including reskilling and upskilling initiatives, as well as strengthened organizational support, are essential factors in fostering Human Sustainability within Bank Indonesia.

Keywords: *Automation, Digitalization, Human Capital Readiness, Perceived Organizational Support, Human Sustainability, PLS-SEM.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh Otomatisasi dan Digitalisasi terhadap *Human Sustainability* pada pegawai area Pengelolaan Uang Rupiah (PUR) Bank Indonesia dalam konteks transformasi digital. Penelitian ini juga menguji peran mediasi *Human Capital Readiness* serta peran moderasi *Perceived Organizational Support* (POS) dalam model hubungan tersebut. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai aktif area PUR Bank Indonesia 828 orang, dengan sampel sebanyak 270 responden. Metode analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menemukan bahwa Otomatisasi dan Digitalisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Human Sustainability*. Sebaliknya, *Human Capital Readiness* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Human Sustainability*. Selain itu, *Human Capital Readiness* terbukti memediasi secara signifikan pengaruh Otomatisasi dan Digitalisasi terhadap *Human Sustainability*, yang menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya manusia menjadi mekanisme penting dalam menghubungkan transformasi teknologi dengan keberlanjutan sumber daya manusia. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* tidak mampu memoderasi secara signifikan hubungan antara Otomatisasi dan *Human Capital Readiness* maupun hubungan antara Digitalisasi dan *Human Capital Readiness*. Meskipun demikian, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Human Capital Readiness*. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi Otomatisasi dan Digitalisasi dalam mendukung *Human Sustainability* tidak ditentukan secara langsung oleh teknologi yang diterapkan, melainkan oleh tingkat kesiapan sumber daya manusia dalam beradaptasi dan memanfaatkan teknologi tersebut. Oleh karena itu, strategi pengembangan kompetensi, *reskilling*, *upskilling*, serta penguatan dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam mewujudkan *Human Sustainability* di lingkungan Bank Indonesia.

Kata Kunci: Otomatisasi, Digitalisasi, *Human Capital Readiness*, *Perceived Organizational Support*, *Human Sustainability*.

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
SURAT KETERANGAN HASIL TURNITIN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vii
ABSTRACT.....	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	10
1.3 Rumusan Masalah Penelitian.....	13
1.4 Tujuan Penelitian	14
1.5 Kontribusi Penelitian	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	17
2.1 Kajian Teori	17
2.1.1 <i>Sustainability</i>	18
2.1.2 <i>Sustainable Human Resource</i>	19
2.1.3 <i>Sustainable Development Goals (SDGs)</i>	28
2.1.4 <i>Resource Based View (RBV)</i>	30
2.1.5 <i>Dynamic Capability Theory (DCT)</i>	33
2.1.6 <i>Social Exchange Theory (SET)</i>	37
2.1.7 <i>Organizational Support Theory (OST)</i>	41
2.1.8 <i>Human Capital Theory (HCT)</i>	46
2.1.9 <i>Job Demands-Resources Theory (JD-R Theory)</i>	49
2.1.10 <i>Human Sustainability</i>	57
2.1.11 Otomatisasi.....	61
2.1.12 Digitalisasi	63
2.1.13 <i>Human Capital Readiness (HCR)</i>	65
2.1.14 <i>Perceived Organizational Support</i>	68
2.2 Penelitian Terdahulu	69
2.3 Pengembangan Hipotesis	83
BAB III METODE PENELITIAN.....	100
3.1 Desain Penelitian	100
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel	101
3.2.1 Definisi Naratif	101
3.2.2 Operasionalisasi Variabel	103
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	111

3.3.1	Populasi Penelitian.....	111
3.3.2	Teknik Pengambilan Sampel	112
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	114
3.4.1	Studi Pustaka	115
3.4.2	Kuesioner	115
3.5	Uji Instrumen.....	117
3.5.1	Instrumen Penelitian.....	118
3.5.2	Uji Instrumen.....	118
3.5.3	Hasil Uji Instrumen Penelitian	119
3.6	Metode Analisis Data	124
3.6.1	Analisis Deskriptif	125
3.6.2	Uji Model Pengukuran (Outer Model).....	126
3.6.3	Model Struktural (Inner Model).....	127
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	132
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	132
4.1.1	Sejarah Organisasi.....	132
4.1.2	Lingkup dan Bidang Usaha.....	134
4.1.3	Sumber Daya.....	135
4.1.4	Tantangan Bisnis	136
4.1.5	Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis.....	137
4.2	Statistik Deskriptif.....	138
4.2.1	Statistik Deskriptif Responden.....	138
4.2.2	Statistik Deskriptif Variabel	144
4.3	Hasil Analisa Data	149
4.3.1	Evaluasi Model Pengukuran/Outer Model.....	150
4.3.2	Evaluasi Model Struktural/Inner Model.....	167
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	180
4.4.1	Pengaruh Otomatisasi terhadap <i>Human Sustainability</i>	180
4.4.2	Pengaruh Digitalisasi terhadap <i>Human Sustainability</i>	182
4.4.3	Pengaruh <i>Human Capital Readiness</i> terhadap <i>Human Sustainability</i>	184
4.4.4	Pengaruh Otomatisasi terhadap <i>Human Sustainability</i> Dimediasi Melalui <i>Human Capital Readiness</i>	186
4.4.5	Pengaruh Digitalisasi terhadap <i>Human Sustainability</i> melalui <i>Human Capital Readiness</i>	189
4.4.6	Peran Moderasi <i>Perceived Organizational Support</i> pada Hubungan Otomatisasi dan <i>Human Capital Readiness</i>	191
4.4.7	Peran Moderasi <i>Perceived Organizational Support</i> pada Hubungan Digitalisasi dan <i>Human Capital Readiness</i>	194
4.4.8	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Human Capital Readiness</i>	196
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	201
5.1	Kesimpulan.....	201
5.2	Saran	207
5.2.1	Saran Praktis.....	207
5.2.2	Keterbatasan Penelitian.....	212

5.2.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	214
DAFTAR PUSTAKA	217
DAFTAR LAMPIRAN.....	229
BIODATA PENELITI	239



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pra Survei	4
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	70
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	108
Tabel 3.2 Skala Likert dan Skor Jawaban Responden	116
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Instrumen Otomatisasi	121
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen Digitalisasi	121
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen <i>Human Capital Readiness</i>	122
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Instrumen <i>Perceived Organizational Support</i> ...	122
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Human Sustainability	123
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas	124
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	139
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	140
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	141
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Dinas Aktif.....	141
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Sisa Masa Dinas	142
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat	143
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Lokasi Kerja	143
Tabel 4.8 Karakteristik Variabel	145
Tabel 4.9 CFA Otomatisasi.....	151
Tabel 4.10 CFA Digitalisasi.....	152
Tabel 4.11 CFA Human Capital Readness	153
Tabel 4.12 CFA <i>Perceived Organizational Support</i>	154
Tabel 4.13 CFA Human Sustainability	156
Tabel 4.14 Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	157
Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas Diskriminan dengan Nilai <i>Cross Loading</i>	157
Tabel 4.16 Nilai Laten <i>Variabel Corelation</i> , AVE dan Akar kuadrat AVE	161
Tabel 4.17 Hasil Uji Pengujian dengan HTMT	163
Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas dengan <i>Cronbach's Alpha & Composite Reliability</i>	165
Tabel 4.19 Nilai Path Coefficient.....	167
Tabel 4.20 Nilai R-Square (R ²)	168
Tabel 4.21 Nilai Effect Size (F ²)	169
Tabel 4.22 Hasil Uji Multikolineritas	170
Tabel 4.23 Hasil Uji Antar Konstruk (Pengaruh Langsung)	176
Tabel 4.24 Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	177

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Blueprint</i> Pengelolaan Uang Rupiah	2
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Konseptual.....	99
Gambar 4.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	146
Gambar 4.2 Path Diagram Model Penelitian	150
Gambar 4.3 CFA Otomatisasi	151
Gambar 4.4 CFA Digitalisasi (X2)	152
Gambar 4.5 CFA <i>Human Capital Readiness</i>	153
Gambar 4.6 CFA <i>Perceived Organizational Support</i>	154
Gambar 4.7 CFA <i>Human Sustainability</i>	155
Gambar 4.8 Nilai <i>Bootstraping</i>	175

