UNIVERSITAS
MERCU BUANA

PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL DAN *SUSTAINABLE LEADERSHIP* TERHADAP *SUSTAINABLE EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *HUMAN CAPITAL SUSTAINABILITY* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI DEPARTEMEN PENYELENGGARAAN SISTEM PEMBAYARAN BANK INDONESIA

TESIS

YANTI HERLIANTI
NIM 55125110172

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

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL DAN *SUSTAINABLE LEADERSHIP* TERHADAP *SUSTAINABLE EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *HUMAN CAPITAL SUSTAINABILITY* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI DEPARTEMEN PENYELENGGARAAN SISTEM PEMBAYARAN BANK INDONESIA

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

YANTI HERLIANTI
NIM 55125110172

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

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Transformasi Digital dan *Sustainable Leadership* terhadap *Sustainable Employee Performance* Melalui *Human Capital Sustainability* Sebagai Variabel Mediasi di Departemen Penyelenggaraan Sistem Pembayaran Bank Indonesia

Nama : Yanti Herlianti

NIM : 55125110172

Program : Magister Manajemen

Tanggal : Agustus 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis 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, 2026
Yanti Herlianti



http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

MERCU BUANA	**BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA**	Q

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

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama	: YANTI HERLIANTI
NIM	: 55125110172
Fakultas / Program Studi	: PASCA / Magister Manajemen
Jenis	: Tesis
Judul Tugas Akhir	: PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL DAN SUSTAINABLE LEADERSHIP TERHADAP SUSTAINABLE EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI HUMAN CAPITAL SUSTAINABILITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI DEPARTEMEN PENYELENGGARAAN SISTEM PEMBAYARAN BANK INDONESIA
Hasil Pengecekan Turnitin	: 18%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **18%** 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, 10 October 2026
Kepala Biro Perpustakaan

Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

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

2026/Oktober/10/0000001694/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

LEMBAR PENGESAHAN

Judul	: PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL DAN *SUSTAINABLE LEADERSHIP* TERHADAP *SUSTAINABLE EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *HUMAN CAPITAL SUSTAINABILITY* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
Bentuk Tesis	: Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan
Nama	: Yanti Herliyanti
NIM	: 55125110172
Program	: Magister Manajemen
Tanggal	: 26 Agustus 2026

Mengesahkan

Pembimbing

Dr. Mafizatun Nurhayati, S.E., M.M.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis	Ketua Program Studi Magister Manajemen
Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak.	**Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M.**

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul "Pengaruh Transformasi Digital Dan *Sustainable Leadership* terhadap *Sustainable Employee Performance* melalui *Human Capital Sustainability* Sebagai Variabel Mediasi". Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Mafizatun Nurhayati, S.E., M.M. 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. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M., selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Prof. Dr. Yusliza dan Assoc. Prof. Dr. Zikri dari Universitas Malaysia Trengganu selaku Dosen Penelaah seminar proposan Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
5. Dr. Agus Arijanto, S.E., M.M., selaku Dosen Penelaah seminar pembahasan Tesis, yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.
6. Pegawai Bank Indonesia satker DPSP, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

7. Teristimewa, Suami, Mamah tersayang 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, Agustus 2026

Yanti Herlianti

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB

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

Nama : Yanti Herlianti

NIM : 55125110172

Program Studi : Magister Manajemen

Judul : Pengaruh Transformasi Digital dan *Sustainable Leadership* terhadap *Sustainable Employee Performance* Melalui *Human Capital Sustainability* Sebagai Variabel Mediasi di Departemen Penyelenggaraan Sistem Pembayaran Bank Indonesia

Demi pengembangan ilmu ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (***Non-exclusive Royalt-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, 2026



Yanti Herlianti

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Transformasi Digital dan *Sustainable Leadership* terhadap *Sustainable Employee Performance* dengan *Human Capital Sustainability* sebagai variabel mediasi pada pegawai Departemen Penyelenggaraan Sistem Pembayaran (DPSP) Bank Indonesia. Penelitian dilatarbelakangi oleh paradoks kinerja, yaitu capaian Key Performance Indicator (KPI) yang tetap tinggi di tengah meningkatnya kelelahan kerja (*burnout*), sehingga diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada kinerja jangka pendek, tetapi juga keberlanjutan kinerja dan kapasitas pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Digital dan *Sustainable Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Human Capital Sustainability* dan *Sustainable Employee Performance*. Selanjutnya, *Human Capital Sustainability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Employee Performance* serta terbukti memediasi pengaruh Transformasi Digital dan *Sustainable Leadership* terhadap *Sustainable Employee Performance*. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh kepemimpinan berkelanjutan dan pengelolaan modal manusia yang mampu mendukung terciptanya kinerja pegawai yang berkelanjutan dalam lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif.

Kata kunci: Transformasi Digital, *Sustainable Leadership*, *Sustainable Employee Performance*, *Human Capital Sustainability*.

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of Digital Transformation and Sustainable Leadership on Sustainable Employee Performance, with Human Capital Sustainability as a mediating variable among employees of the Payment System Policy and Operations Department (DPSP), Bank Indonesia. The study is motivated by a performance paradox in which employees maintain high Key Performance Indicator (KPI) achievement amid increasing work-related burnout, highlighting the need for human resource management that goes beyond short-term performance toward sustainable employee capabilities and performance. A quantitative approach was employed through a five-point Likert-scale survey, with data analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. The results indicate that Digital Transformation and Sustainable Leadership have positive and significant effects on both Human Capital Sustainability and Sustainable Employee Performance. Human Capital Sustainability also has a positive and significant effect on Sustainable Employee Performance and mediates the effects of Digital Transformation and Sustainable Leadership on Sustainable Employee Performance. These findings highlight that successful digital transformation depends not only on technology but also on sustainable leadership and strategic human capital management to foster consistent employee performance in a dynamic and adaptive work environment.

Keywords: *Digital Transformation, Sustainable Leadership, Sustainable Employee Performance, Human Capital Sustainability.*

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI ii
SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN iii
LEMBAR PENGESAHAN iv
KATA PENGANTAR v
PENYATAAN PERSETUAJUAN PUBLIKASI vii
ABSTRAK viii
ABSTRACT ix
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR GAMBAR xv
DAFTAR LAMPIRAN xvi
BAB I PENDAHULUAN
1.1. Latar Belakang Penelitian 1
1.2. Identifikasi Penelitian 15
1.3. Rumusan Masalah 16
1.4. Tujuan Penelitian 17
1.5. Kontribusi Penelitian 18
1.5.1 Kontribusi Teoritis 18
1.5.2 Kontribusi Praktisi 19
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS
2.1 Kajian Teori 20
2.1.1 Resource-Based View (RBV) 20
2.1.2 Konsep SDGs 22
2.1.3 *Sustainable Employee Performance* 23
2.1.3.1 Pengertian *Sustainable Employee Performance* 23
2.1.3.2 Indikator *Sustainable Employee Performance* 23
2.1.4 *Human Capital Sustainability* 25
2.1.4.1 Pengertian *Human Capital Sustainability* 25

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

2.1.4.2 Indikator *Human Capital Sustainability* 26
2.1.5 Transformasi Digital 28
2.1.5.1 Pengertian Transformasi Diggital 28
2.1.5.2 Indikator Transformasi Digital 28
2.1.6 *Sustainable Leadership* 30
2.1.6.1 Pengertian *Sustainable Leadership* 30
2.1.6.2 Indikator *Sustainable Leadership* 31
2.2 Penelitian Terdahulu 33
2.3 Pengembangan Hipotesis 48
2.3.1 Pengaruh Transformasi Digital terhadap SEP 48
2.3.2 Pengaruh SL terhadap SEP 48
2.3.3 Pengaruh Transformasi Digital terhadap SHC 49
2.3.4 Pengaruh SL terhadap SHC 50
2.3.5 Pengaruh SHC terhadap SEP 51
2.3.6 Peran SHC dalam Memediasi Pengaruh Transformasi Digital terhadap SEP 51
2.3.7 Peran SHC Memediasi Pengaruh SL Terhadap SEP 52
BAB III METODE PENELITIAN
3.1 Desain Penelitian 54
3.1.1 Definisi dan Operasionalisasi Variabel 54
3.1.2 Tahap Penentuan Populasi dan Sampel 61
3.1.3 Tahap Pengumpulan Data 61
3.1.4 Tahap Uji Instrumen 62
3.1.5 Tahap Analisis Data 62
3.1.6 Tahap Interpretasi 64
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel 64
3.2.1. Definisi Naratif 64
3.2.1.1. Sustainable Leadership 64
3.2.1.2 *Human Capital Sustainability* 65
3.2.1.3 *Sustainable Employee Performance* 65
3.2.2. Operasional Variabel 66

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

3.3 Populasi dan Sampel 68
3.4 Metode Pengumpulan Data 71
3.4.1. Metode Pengumpulan Data Primer 72
3.4.2. Skala Pengukuran Variabel 73
3.5 Metode Analisis Data 74
3.5.1. Analisis Deskriptif 74
3.5.2. Metode Analisis Data 76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
4.1 Obyek Penelitian 81
4.1.1. Sejarah Umum Bank Indonesia 81
4.1.2. Lingkup Organisasi/Unit Penelitian 83
4.1.3. Sumber Daya/Karakteristik Objek yang Relevan 84
4.1.4. Tantangan Bisnis 84
4.1.5. Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis 85
4.2 Statistik Deskriptif 86
4.2.1. Deskripsi Responden 86
4.3 Hasil Analisis Data 92
4.3.1 Hasil Analisis Model Pengukuran (Outer Model) 97
4.3.1.1 Hasil Uji Validitas Konvergen 98
4.3.1.2 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE) 100
4.3.1.3 Hasil Validitas Diskriminan 101
4.3.1.4 Hasil Reliabilitas Konstruk 103
4.3.2 Hasil Uji Model Struktural 105
4.3.2.1 Hasil Uji Multicilinieritas (VIF) 106
4.3.2.2 Hasil Coeficient Determinasi (R Square) 108
4.3.2.3 Hasil Effect Size (F Square) 110
4.3.2.4 Hasil Predictive Relevance (Q Predict) 111
4.3.3 Hasil Uji Hipotesis 112
4.4 Pembahasan 116
4.4.1. Transformasi digital berpengaruh terhadap SEP 116
4.4.2. *Sustainable Leadership* Berpengaruh terhadap SEP 117

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

4.4.3. Transformasi Digital berpengaruh terhadap SHC 119
4.4.4. Pengaruh *Sustainable Leadership* terhadap SHC 120
4.4.5. Pengaruh SHC terhadap SEP 122
4.4.6. Peran SHC dalam Memediasi Pengaruh Transformasi Digital terhadap *Sustainable Employee Performance* 123
4.4.7. Peran Sustainable Human Capital dalam Memediasi Pengaruh *Sustainable Leadership* terhadap *Sustainable Employee Performance* 124
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
5.1 Kesimpulan 126
5.2 Saran 134
DAFTAR PUSTAKA 140
DAFTAR RIWAYAT HIDUP 144
LAMPIRAN 145

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Realisasi KPI 3
Tabel 2.1 Indikator *Sustainable Employee Performance* 23
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu 34
Tabel 3.1 Dimensi dan Indikator *Sustainable Leadership* 56
Tabel 3.2 Dimensi dan Indikator Transformasi Digital 57
Tabel 3.3 Dimensi dan Indikator *Human Capital Sustainability* 58
Tabel 3.4 Dimensi dan Indikator *Sustainable Employee Performance* 60
Tabel 3.5 Operasional Variabel 66
Tabel 3.6 Jumlah Departemen atau Bagian 70
Tabel 3.7 Tabel Skala Pengukuran 72
Tabel 3.8 Tabel Kategorisasi Rata-rata Skor Penilaian Responden 75
Tabel 3.9 Demografi Responden 75
Tabel 4.1 Visi dan Misi Bank Indonesia 82
Tabel 4.2 *Sustainable Leadership* 92
Tabel 4.3 Transformasi Digital 94
Tabel 4.4 Sustainable Human Capital 95
Tabel 4.5 *Sustainable Employee Performance* 96
Tabel 4.6 *Outer Loading* 99
Tabel 4.7 *Average Variance Extracted* (AVE) 101
Tabel 4.8 *Nilai Rasio Heterotrait/Monotrait* 102
Tabel 4.9 Hasil *Fornell-Lacker Criterioni* 103
Tabel 4.10 Nilai *Construct Reliability* 104
Tabel 4.11 Nilai *Inner Variance Inflation Factor* 107
Tabel 4.12 Nilai R^2 109
Tabel 4.13 Nilai *F Squared* (f^2) 111
Tabel 4.14 Nilai Q^2 *Predict* 112
Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis 113

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual 53
Gambar 3.1 Perhitungan Ukuran Sampel G*Power 71
Gambar 3.2 Pedoman Pengujian Peran Mediasi 79
Gambar 4.1 Profil Responden Berdasarkan Gender 87
Gambar 4.2 Profil Responden Berdasarkan Usia 88
Gambar 4.3 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan 89
Gambar 4.4 Profil Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja 90
Gambar 4.5 Hasil *Outer Model* 98
Gambar 4.6 *Inner Model* 106

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat izin pelaksanaan penelitian dari instansi tempat penelitian 145
Lampiran 2 Kuisioner untuk Responden 146
Lampiran 3 Hasil Jawaban Responden 149
Lampiran 4 Hasil Statistik Deskripftif 157
Lampiran 5 Hasil Analisis SEM-PLS 161
Lampiran 6 Hasil Uji Hipotesis 166

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng