

**PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP FLEKSIBILITAS KERJA
JARAK JAUH DAN KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN MEDIASI *GREEN*
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PADA KARYAWAN PERBANKAN
DIGITAL DI INDONESIA**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana (S1)

Pada Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun oleh:

Gerardus Axel Rafaelo

NPM: 220326876

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

2026

**PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP FLEKSIBILITAS
KERJA JARAK JAUH DAN KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN
MEDIASI *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* PADA
KARYAWAN PERBANKAN DIGITAL DI INDONESIA**



Disusun oleh:

Gerardus Axel Rafaelo

220326876

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing


Agatha Mayasiri, S.E., M.Sc.

18 Juni 2026

HALAMAN PENGESAHAN
PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP FLEKSIBILITAS
KERJA JARAK JAUH DAN KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN
MEDIASI *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* PADA
KARYAWAN PERBANKAN DIGITAL DI INDONESIA

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Gerardus Axel Rafaelo

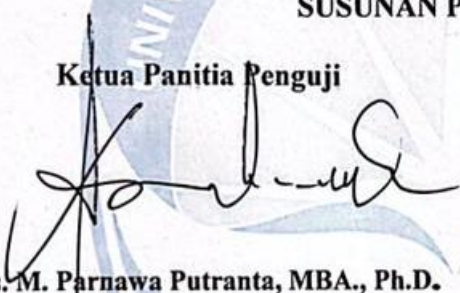
NPM: 220326876

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal 5 Juni 2026 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu
persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen (S1)
Program Studi Manajemen

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji

Anggota Panitia Penguji


Drs. M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D.


Aloysia Desy Pramusiwi, S.E., M.Sc.


Agatha Mayasari, S.E., M.Sc.

Yogyakarta, 18 Juni 2026

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Atma Jaya Yogyakarta


FAKULTAS BISNIS
DAN EKONOMIKA

Wenefrida Mahestu Novlandra Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

HALAMAN PERNYATAAN

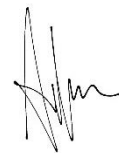
Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP FLEKSIBILITAS
KERJA JARAK JAUH DAN KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN
MEDIASI *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* PADA
KARYAWAN PERBANKAN DIGITAL DI INDONESIA**

benar-benar hasil karya saya sendiri. Ide, pernyataan maupun kutipan baik secara langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari ide atau tulisan orang lain, saya nyatakan secara tertulis dalam skripsi ini pada bagian daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar dan terbukti bahwa saya melakukan plagiasi dari keseluruhan ataupun sebagian dalam skripsi ini, maka saya siap untuk menerima konsekuensi, sanksi atau hukuman yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 15 Mei 2026

Yang menyatakan,



Gerardus Axel Rafaelo

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus atas segala berkat, kasih, dan penyertaan-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Transformasi Digital terhadap Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh dan Keterikatan Karyawan dengan Mediasi *Green Human Resource Management* pada Karyawan Perbankan Digital di Indonesia”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat mendapatkan gelar Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa adanya dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus atas kasih, penyertaan, dan berkat yang senantiasa diberikan selama proses penyusunan skripsi ini, sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini dengan berbagai dinamika tantangan dan hambatan.
2. Papa Albertus Budiraharjo, Mama Winny Sulistyowati, dan Saudara Eugenius Oxcel Rafaelo, selaku orang tua dan adik penulis yang selalu memberikan cinta kasih yang tak pernah surut, doa yang tak pernah putus, dan motivasi untuk penulis selama menjalani perkuliahan dan menyelesaikan skripsi ini.

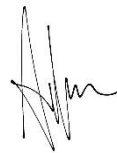
3. Ibu Agatha Mayasari, SE., M.Sc., selaku dosen pembimbing skripsi, yang dengan sabar meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran untuk membimbing, mendampingi, serta memberikan masukan, dan arahan yang sangat berharga selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Segenap karyawan perbankan digital Indonesia, terkhusus karyawan PT Bank Digital BCA, PT Bank Seabank Indonesia, PT Bank Jago Tbk., PT Bank Neo Commerce Tbk., PT Super Bank Indonesia, PT Allo Bank Indonesia Tbk., PT Bank Saqu Indonesia yang telah bersedia berpartisipasi sebagai responden untuk mengisi kuesioner dalam penelitian ini.
5. Seseorang yang senantiasa mendampingi, memberikan semangat, dan dukungan bagi penulis untuk terus berkembang selama penulis menempuh perkuliahan. Terimakasih atas suka dan duka yang telah dilalui.
6. Teman – teman Dadakan yaitu Adhia Rayhan, Bonifasius Febrian, Christian Henry, Gabriel Pandhu, Matthew Boanerges, Timothea Emanuelle dan Wishnu Dharma. Terima kasih telah menjadi tempat suka dan duka penulis selama menempuh perkuliahan.
7. Teman – teman Seperjuangan De Britto yaitu Christian Benino, Gilberto Gupta, Jordhy Christian, Marcellinus Daniel, Nicholas Minarko, Pradipta Arya, Rangga Mahendra, Restu Tegar, Samuel Dimas dan Vinsensius Fendy. Terima kasih atas canda gurau dan dukungan sejak SMA hingga menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman - teman Divisi *Learning Resource Development* periode 2022-2025 dan PIPH HMPSM 2024/2025, yang telah memberikan banyak pengalaman

berharga selama berdinamika dalam organisasi. Terima kasih telah menjadi rekan seperjuangan dalam menjalani kehidupan organisasi semasa perkuliahan.

9. Teman – teman KKN 87 Kelompok 47, Induk Semang dan keluarga yang tinggal di Padukuhan Karangnongko. Terima kasih telah memberikan doa, semangat dan kebersamaannya.
10. Seluruh teman-teman penulis serta pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan dan kenangan indah selama perjalanan studi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan terbuka menerima segala kritik dan saran yang membangun dari para pembaca demi penyempurnaan penelitian ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 15 Mei 2026



Gerardus Axel Rafaelo

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Sura Dira Jayaningrat, Lebur Dening Pangastuti”

Raden Ngabehi Ronggowarsito

“As long as there are games to play, it is no over”

Sir Alex Ferguson

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
Abstrak.....	xiv
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Batasan Masalah.....	12
1.4 Tujuan Penelitian.....	14
1.5 Manfaat Penelitian.....	15
1.6 Sistematika Penelitian.....	16
BAB II.....	18
2.1 Transformasi Digital.....	18
2.1.1 Definisi Transformasi Digital.....	18
2.1.2 Karakteristik Transformasi Digital.....	20
2.1.3 Dampak Transformasi Digital pada Sumber Daya Manusia.....	21
2.2 <i>Green Human Resources Management (GHRM)</i>	22
2.2.1 Definisi <i>Green Human Resources Management (GHRM)</i>	22
2.2.2 Manfaat <i>Green Human Resources Management (GHRM)</i>	23

2.3 Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh	26
2.3.1 Definisi Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh	26
2.3.2 Karakteristik Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh	27
2.3.3 Dampak Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh.....	29
2.4 Keterikatan Karyawan	30
2.4.1 Definisi Keterikatan Karyawan	30
2.4.2 Dimensi Keterikatan Karyawan	31
2.4.3 Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Karyawan.....	33
2.5 Teori <i>Resource Based View</i> (RBV).....	35
2.6 <i>Social Exchange Theory</i> (SET)	37
2.7 Pengembangan Hipotesis	39
2.7.1 Pengaruh Transformasi Digital terhadap <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM).....	39
2.7.2 Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM) terhadap Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh	41
2.7.3 Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM) terhadap Keterikatan Karyawan	43
2.7.4 <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM) Memediasi Hubungan antara Transformasi Digital dan Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh	44
2.7.5 <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM) Memediasi dalam Hubungan antara Transformasi Digital dan Keterikatan Karyawan.....	47
2.8 Model Penelitian.....	48
2.9 Penelitian Terdahulu.....	51
BAB III	65
3.1 Desain Penelitian	65
3.2 Lokasi Penelitian	66

3.3 Populasi dan Sampel	67
3.3.1 Populasi.....	67
3.3.2 Sampel	67
3.4 Sumber Data	69
3.5 Metode Pengumpulan Data	69
3.6 Definisi Variabel dan Instrumen Penelitian	70
3.6.1 Transformasi Digital	70
3.6.2 <i>Green Human Resource Management (GHRM)</i>	71
3.6.3 Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh	72
3.6.4 Keterikatan Karyawan	72
3.7. Uji Instrumen.....	75
3.7.1 Uji Validitas	75
3.7.2 Uji Reliabilitas	76
3.8. Metode Analisis Data	77
3.8.1 <i>Outer Model</i>	77
3.8.2 <i>Inner Model</i>	78
3.9. Analisis Statistik Deskriptif.....	78
3.9.1 Penilaian Model Pengukuran	79
3.9.2 Uji Hipotesis	79
BAB IV	81
4.1 Karakteristik Responden	81
4.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	84
4.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Transformasi Digital	85
4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Green Human Resources Management (GHRM)</i>	86

4.2.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh.....	88
4.2.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Keterikatan Karyawan.....	90
4.3 Hasil Pengujian Instrumen	91
4.3.1 Hasil Uji Validitas Konvergen.....	91
4.3.2 Hasil Uji Validitas Diskriminan	93
4.3.3 Hasil Uji Reliabilitas.....	94
4.4 Hasil Uji Koefisien Determinasi	95
4.5 Hasil Uji Hipotesis	96
4.5.1 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 1	98
4.5.2 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 2	100
4.5.3 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 3	102
4.5.4 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 4.....	103
4.5.5 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 5.....	105
BAB V	108
5.1 Kesimpulan.....	108
5.2 Implikasi Manajerial.....	112
5.3 Keterbatasan Penelitian	115
5.4 Saran Penelitian Selanjutnya	117
DAFTAR PUSTAKA.....	120
LAMPIRAN.....	130

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Item Penelitian	73
Tabel 3.2 Interval Kelas	79
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	82
Tabel 4.2 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Transformasi Digital.....	85
Tabel 4.3 Hasil Statistik Deskriptif Variabel <i>Green Human Resources Management</i> (GHRM)	87
Tabel 4.4 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh	88
Tabel 4.5 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Keterikatan Karyawan	90
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Konvergen	92
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Diskriminan.....	93
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas	94
Tabel 4.9 Hasil Uji Koefisien Determinasi	95
Tabel 4.10 Hasil Uji Hipotesis	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian	49
Gambar 4. 1 Hasil Pengujian Hipotesis	98

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Data Responden	130
Lampiran 2. Pernyataan terkait Transformasi Digital.....	133
Lampiran 3. Pernyataan terkait <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM)	134
Lampiran 4. Pernyataan terkait Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh	135
Lampiran 5. Pernyataan terkait Keterikatan Karyawan	136
Lampiran 6. Hasil <i>Outer Loadings</i>	137
Lampiran 7. Hasil Uji Validitas Diskriminan	138
Lampiran 8. Hasil Uji Validitas Reliabilitas	138
Lampiran 9. Statistik Deskriptif.....	138
Lampiran 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi	139
Lampiran 11. <i>Path Coefficients Direct Effect</i>	139
Lampiran 12. <i>Path Coefficients Specific Indirect Effect</i>	139
Lampiran 13. Jurnal Acuan Penelitian	140

**Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh
Dan Keterikatan Karyawan Dengan Mediasi *Green Human Resource
Management* Pada Karyawan Perbankan Digital Di Indonesia**

Disusun Oleh:

Gerardus Axel Rafaelo

220326876

Pembimbing

Agatha Mayasari, SE., M.Sc.

Abstrak

Penelitian ini menguji pengaruh transformasi digital terhadap fleksibilitas kerja jarak jauh dan keterikatan karyawan, dengan *Green Human Resource Management* (GHRM) sebagai mediator, pada karyawan perbankan digital di Indonesia. Adopsi teknologi digital mengubah model kerja menjadi lebih fleksibel, meski menimbulkan tantangan keterikatan karyawan di era terdigitalisasi. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui survei daring dengan kuesioner kepada 130 karyawan tetap. Instrumen divalidasi dan diuji reliabilitasnya, dianalisis melalui PLS-SEM dengan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan transformasi digital berpengaruh positif signifikan terhadap GHRM. GHRM juga memengaruhi positif fleksibilitas kerja jarak jauh dan keterikatan karyawan. GHRM memediasi parsial hubungan transformasi digital dengan kedua variabel tersebut, menandakan efek langsung dan tidak langsung melalui GHRM. Temuan ini berkontribusi teoritis dengan mengintegrasikan *Resource Based View* (RBV) dan *Social Exchange Theory* (SET) dalam konteks perbankan digital Indonesia, memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan SDM berkelanjutan.

Kata kunci: Transformasi Digital, *Green Human Resource Management* (GHRM), Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh, Keterikatan Karyawan, Perbankan Digital