

# **Pengaruh Transformasi Digital, Kompetensi Digital, Reskilling Dan Budaya Digital Terhadap Kinerja karyawan (Studi Pada Bank Tabungan Negara Cabang Jayapura)**

*Simson Hendrick Karubaba*<sup>1)\*</sup>, *Batara Maju Simatupang*<sup>2)</sup>, *R. Bambang Budhijana*<sup>3)</sup>,  
*Antyo Pracoyo*<sup>3)</sup>,

<sup>1\*,2,3,4)</sup> Magister Manajemen, STIE Indonesia Banking School  
Jalan Kemang Raya No. 35 Bangka, Jakarta 13210  
*\*Email Korespondensi: Simson.20212111026@ibs.ac.id*  
*Email: batara.ms@ibs.ac.id*  
*Email: r.bambang.budhijana@ibs.ac.id*  
*Email: antyo.pracoyo@ibs.ac.id*

**Abstract:** *This study aims to analyze the variables that influence employee performance at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Jayapura branch. The endogenous variables used in this study are employee performance, while the endogenous variables are Digital Transformation, Digital Competence, Reskilling, and Digital Culture. This study used a sample of 82 respondents who were permanent employees at the company. The analytical method used in this study was quantitative data analysis. The data processing technique used in this study was Structural Equation Modeling using the SmartPLS 4.0 application. The results of this study indicate that the variables Digital Transformation, Digital Competence, and Digital Culture have a positive effect on employee performance, while the results for the Reskilling variable have no effect on employee performance.*

**Keywords:** *Digital Transformation, Digital Competence, Reskilling, Digital Culture and Employee Performance.*

**Abstrak:** Penelitian Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis variabel-variabel yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk cabang Jayapura. Variabel endogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dan variabel endogen menggunakan Transformasi Digital, Kompetensi Digital, Reskilling dan Budaya Digital. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebanyak 82 responden yang merupakan karyawan tetap pada perusahaan. Metode analisis yang digunakan didalam penelitian ini adalah menggunakan metode analisis data kuantitatif. Teknik pengolahan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode Struktur Equation Modelling menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Transformasi Digital, Kompetensi Digital dan Budaya Digital berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil pada variabel Reskilling tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Transformasi Digital, Kompetensi Kigital, Reskilling, Budaya Digital Dan Kinerja Karyawan.

## **I. PENDAHULUAN**

Di era globalisasi dan meningkatnya persaingan ini, perusahaan perlu merespon dengan cepat dalam berbagai aspek operasinya agar tetap kompetitif dan mencapai kinerja puncak. Meningkatnya persaingan terutama terlihat di sektor perbankan. Dibutuhkan kerja keras untuk menjadi pemimpin dalam industri Anda dan memperoleh keunggulan kompetitif di pasar. Oleh karena itu, manajemen memegang peranan yang sangat penting

dalam mengelola produksi, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Banyak organisasi dan bisnis yang berfokus pada manajemen operasi sebagai strategi untuk tetap kompetitif dan mencapai keunggulan dengan mengembangkan inovasi layanan (Rusdiana, 2014).

Hubungan antara usaha dan kinerja tidak terlepas dari adanya keterampilan dan juga keahlian dari karyawannya dalam mendukung organisasi dalam mencapai

visi dan misi serta tujuan organisasi. Organisasi yang mengelola sumber daya manusianya dengan baik dapat memberikan dorongan dan mendukung kepada organisasi dalam meningkatkan pada kinerja organisasi. Hubungan antara kinerja dan hasil adalah sejauh mana seseorang percaya bahwa kinerja yang baik akan benar-benar menghasilkan hasil yang menarik sesuai dengan target yang telah ditentukan. Organisasi yang menilai kinerja karyawannya dengan baik dapat memberikan sistem penghargaan yang jelas sesuai dengan standar yang telah ditentukan, sehingga organisasi dapat menentukan keberlanjutan karyawan tersebut pada posisi mana karyawan tersebut ditempatkan dan kapan karyawan tersebut dipromosikan oleh organisasi. Sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi dapat menghasilkan hasil kerja yang lebih baik dari pada individu yang tidak mempunyai kompetensi (Alblas & Wijsman, 2021).

Perkembangan teknologi digital dan informasi yang begitu tinggi dengan banyaknya bermunculan peralatan berbasis digital baik hardware dan software dapat merubah dan juga mendorong semua aspek kehidupan ataupun bisnis pada transformasi digital. Secara umum, transformasi digital adalah integrasi teknologi digital ke dalam semua bidang kegiatan dan proses masyarakat. Transformasi digital adalah tentang mengubah struktur organisasi dan masyarakat dengan memperkenalkan sistem dan arus informasi digital serta mengelola struktur dan rutinitas tersebut dengan memanfaatkan arus informasi. Transformasi digital sangat bergantung pada sistem informasi digital yang telah lama digunakan untuk dapat mendukung berbagai kegiatan dalam organisasi dan telah secara bertahap mengurangi pada waktu pemrosesan dan komunikasi, tetapi sekarang mengubah hampir semua sektor kegiatan masyarakat. Organisasi dapat tersebar secara geografis, dan agen dari berbagai jenis masih dapat berkomunikasi, berkolaborasi, dan mengoordinasikan

kegiatan mereka melalui platform digital khusus dan otomatis (Cöster *et al.*, 2023).

Teknologi digital berkembang merambah ke berbagai bidang jasa keuangan seperti pada perusahaan bank yang memanfaatkan adanya teknologi digital dalam menjalankan operasional bisnis dan usahanya. Pemasaran layanan keuangan digital banyak ditawarkan sebagai layanan digital yang dapat memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi keuangan pada aktivitas sehari-hari para nasabahnya (Budhijana, 2019). Kemajuan teknologi digital sangat dibutuhkan pada produk perbankan dalam meningkatkan layanan jasa keuangan kepada para nasabahnya yang melakukan transaksi keuangannya dengan menggunakan pemanfaatan fitur saluran digital melalui internet. Pada masa sekarang ini pada perusahaan bank telah menjadikan strategi digital menjadi bagian dari strategi perusahaan bank dalam mencapai tujuan utama dari strategi perusahaan. Strategi digital pada perusahaan bank dapat digunakan dalam meningkatkan layanan kepada nasabah dan juga memberikan kontribusi pendapatan perusahaan (Simatupang, 2021). Perkembangan kemajuan teknologi digital dapat merubah layanan perbankan untuk memenuhi keinginan para nasabah. Perusahaan bank harus cepat merespon inovasi teknologi layanan keuangan kepada pelanggan (Pracoyo & Kurnawangsi, 2023).

Bank BTN (Bank Tabungan Negara) merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Bank BTN menjadi satu bank yang memiliki konsentrasi pada pengembangan bisnis perumahan di Indonesia melalui dukungan KPR BTN. Beberapa langkah strategis yang telah dilakukan oleh Bank BTN antara lain adalah pengaturan ulang pendanaan, pengembangan produk tabungan baru, penciptaan produk kredit, pembangunan ekosistem digital, serta sentralisasi proses operasional. Bank BTN mempunyai visi yaitu Menjadi Bank

Hipotek Terbaik di Asia Tenggara pada Tahun 2025 dan misinya Secara aktif mendukung pemerintah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui kepemilikan rumah dan juga mewujudkan kehidupan yang diimpikan jutaan rakyat Indonesia melalui penyediaan rumah yang layak. Langkah-langkah ini bertujuan untuk dapat memperkuat berbagai aspek operasional bank. Bank BTN menyampaikan bahwa untuk dapat mencapai visi misi perusahaan menjadi yang terbaik, dengan terus berinovasi dan beradaptasi terhadap dinamika perbankan (Armando, 2023).

Kinerja karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi kepada manajemen membuat prosedur rasional pengambilan keputusan dalam menentukan pilihan produksi dan evaluasi informasi yang cermat dalam menentukan arah organisasi kedepannya. Kinerja karyawan dapat mendorong dan memotivasi pimpinan untuk kepentingan terbaik jangka panjang pada organisasi dengan melibatkan pekerja dalam meningkatkan hasil pekerjaan mereka dengan cara yang mencerminkan keunggulan kinerja dan kepuasan organisasi. Kinerja karyawan yang baik dapat meningkatkan skema efektivitas operasional dan efisiensi serta menunjang meningkatnya kinerja pada organisasi dan pemegang saham. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan diperlukan pengelolaan sumber daya yang baik dari organisasi agar dapat memaksimalkan kinerjanya, sehingga diperlukan suatu sistem pengelolaan sumber daya manusia untuk mengatur pelaksanaan pengembangan keahlian, keterampilan yang berbasis standar kompetensi (Fisher, 2015).

Transformasi digital mendorong pada dunia perbankan untuk mengadaptasi dengan model bisnis baru berbasis teknologi yang sejalan dengan sistem keuangan global. Adanya transformasi digital ini dapat memberikan potensi pengembangan bisnis dengan pasar yang lebih luas tanpa harus membuka cabang baru di berbagai daerah. Transformasi digital ini dapat menciptakan model bisnis

yang unggul berbasis teknologi untuk mendapatkan model bisnis yang memiliki daya saing yang tinggi (Scardovi, 2017). Hasil penelitian terdahulu menyatakan hasilnya bahwa faktor transformasi digital pada bisnis perbankan memberikan pengaruh positif yang signifikan pada perusahaan bank Pembangunan Daerah Jawa Barat. Bisnis perbankan harus dapat menjalankan suatu program transformasi digital agar dapat menciptakan inovasi-inovasi baru dan juga kreatifitas model bisnis terbaru dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan (Kurniawan *et al.*, 2021).

Kompetensi digital dapat menjadi faktor yang penting terhadap mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan yang menerapkan sistem teknologi informasi. Kemampuan bidang teknologi para karyawan dengan memahami penggunaan teknologi informasi pada aktivitas kegiatan pekerjaan operasional sehari-harinya dapat menunjang kinerja yang baik dari karyawan tersebut, sehingga model kerja secara digital dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut. Kompetensi digital dari para karyawan harus didukung oleh infrastruktur teknologi informasi yang cukup memadai dapat menjadi penunjang utama dalam meningkatkan performa perusahaan untuk meningkatkan usahanya dan dapat mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan diawal (Riduan & Firdaus, 2024).

*Reskilling* keahlian dan keterampilan karyawan yang dilakukan organisasi dapat memberikan kemampuan karyawan untuk dapat beradaptasi dengan penggunaan teknologi agar dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga program *Reskilling* ini dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan keahliannya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada kinerja karyawannya, sehingga diperlukan tata ulang sumber daya manusia dalam penguasaan keterampilan dan keahlian berbasis teknologi digital. Penempatan

posisi tempat kerja dan *Reskilling* dapat menjadi pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. (Bancin *et al.*, 2023).

Budaya digital dalam organisasi atau perusahaan dapat menghidupkan kehidupan budaya perusahaan yang berbasis digital. Adanya perilaku budaya digital pada perusahaan dapat memberikan pengaruh yang positif dan juga signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga apabila tingkat budaya digitalnya meningkat, maka akan dapat juga meningkatkan kinerja karyawannya dalam menjalankan pekerjaannya (Putri *et al.*, 2024).

## **II. METODE PENELITIAN**

### **A. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja karyawan yang baik dapat tercapai melalui berbagai faktor seperti kepemimpinan yang efektif, pelatihan yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, dan motivasi kerja. Organisasi yang sukses adalah yang mampu mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi industri sangat bergantung pada kinerja optimal pekerjanya (Aditama & Widowati, 2017).

Kinerja karyawan sebagai fenomena sumber daya manusia yang dapat dikelola dengan tujuan preskriptif dalam pikiran dan kinerja dapat dilihat sebagai suatu sistem kerja berbasis proses. Banyak para ahli yang mendefinisikan manajemen kinerja karyawan pada perusahaan dan organisasi. Ada dua aspek penting pada kinerja karyawan yaitu yang pertama kinerja adalah fenomena subjektif yang dibangun dan kedua kinerja dapat bersifat terbuka dan multidimensi. model sistem terbuka dan multidimensi dari manajemen sumber daya manusia, kita dapat mengonseptualisasikan pekerjaan dan kinerja kerja sebagai sistem yang terdiri dari tiga elemen utama yang disusun dalam urutan linier yaitu (Shields *et al.*, 2020).

Kinerja merupakan suatu tingkat pencapaian pada individu ataupun

kelompok hasil dari pelaksanaan tugas yang dibebankan dalam membantu organisasi ataupun perusahaan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa kinerja dapat menjadi suatu faktor yang dapat menopang keberhasilan pencapaian target tujuan pada perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan tertentu dalam waktu yang telah ditentukan. Kinerja merupakan suatu konsep yang terbuka dan multi dimensi yang meliputi 3 aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*achievement*), dimana ketiga aspek tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2022).

### **B. Transformasi digital**

Transformasi digital dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dan dapat memberikan kontribusi nyata pada peningkatan efisiensi dan produktivitas bisnis perusahaan. Transformasi digital dapat mempengaruhi banyak bidang bisnis pada organisasi perusahaan dalam meningkatkan bisnis dan menentukan strategi yang sesuai tujuan perusahaan. Transformasi digital menciptakan perubahan cara berbisnis dan secara proposisi memberikan nilai tambah dalam menjalankan bisnis perusahaan, hal itu menjadi konsep yang sangat penting memerlukan dukungan manajemen puncak untuk proyek dan investasi. Transformasi digital dapat merubah strategi perusahaan atau organisasi dalam menjalankan operasional bisnis dan pengembangan produk dengan perspektif yang lebih luas dalam mengelola perusahaan. Adanya transformasi digital pada bisnis dan operasi perusahaan didorong oleh investasi dalam teknologi informasi dan teknologi telekomunikasi terkini serta mesin baru dan proses kerja yang otomatis meningkatkan integrasi secara komprehensif pada perusahaan (Ustundag & Cevikcan, 2018).

Transformasi digital adalah proses pemanfaatan teknologi digital untuk menciptakan proses bisnis, budaya, dan pengalaman pelanggan yang baru atau yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pasar yang terus

berubah. Selain itu, transformasi digital merupakan proses pencitraan ulang bisnis dengan melampaui semua peran tradisional penjualan, pemasaran, dan layanan pelanggan. Transformasi digital adalah proses holistik yang melihat gambaran yang lebih luas, alih-alih berfokus pada area bisnis tertentu. Dengan beralih dari metode bisnis konvensional ke era digital, pemilik bisnis memiliki peluang berharga untuk menata kembali cara berbisnis dengan potensi besar teknologi yang mereka miliki. Transformasi digital memungkinkan perusahaan mapan dan bisnis baru untuk memperkuat posisi mereka di pasar dengan mendigitalkan proses bisnis mereka. Yang lebih penting, transformasi digital merevolusi cara pengusaha dan pemimpin bisnis berpikir tentang bisnis. Untuk membangun bisnis yang sukses di abad ke-21, bisnis harus berfokus pada pemikiran, perencanaan, dan pembangunan dalam lingkungan digital (Ris & Puvača Milan, 2024).

Transformasi digital merupakan Pemanfaatan dari teknologi digital yang baru, cepat, dan sering berubah untuk memecahkan masalah. Transformasi digital merupakan suatu cara pada organisasi agar dapat memperoleh suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui penggunaan teknologi yang cerdas. Teknologi digital adalah salah satu cara untuk mencapai satu atau lebih dari tujuan strategis bisnis, tetapi tidak akan pernah bisa melakukannya sendiri. Penyelarasan budaya kerja yang selalu lebih sulit dan membutuhkan waktu lebih lama dalam mencapai tujuan organisasi dan juga akan membutuhkan sepenuhnya pemanfaatan teknologi baru. Transformasi digital mempunyai orientasi kepada pelanggan agar dapat memberikan suatu interaksi antara perusahaan dengan pelanggan. Digitalisasi bisnis dapat memberikan dampak kepada konsumen dalam memberikan pengalaman yang baik dan kepada bisnis perusahaan dapat memberikan dampak baik pada kemajuan usaha perusahaan. Perubahan terjadi seiring dunia mengalami transformasi

digital menuju masyarakat informasi. Kemajuan pesat teknologi informasi dan potensinya yang luas membuka peluang bagi akses, pengelolaan, dan penggunaan informasi dalam jumlah besar secara cepat dan akurat (Palfreyman, 2020).

Hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah (Mathapati, 2021) yang menyatakan bahwa Digital Technology dapat mempengaruhi pada kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh peneliti lain yang memberikan hasil yang sama yaitu (Kurniawan et al., 2021; Affandi et al., 2021; Irfandani et al., 2023; Bancin et al., 2023; Indriyani et al., 2023; Mahmud & Tesniwati, 2023; Shidqi et al., 2023; Kusnadi, 2024; Hayati et al., 2024 dan Darmawan & Aliya, 2024) yang hasilnya menyatakan bahwa transformasi digital dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. Dari hasil penelitian sebelumnya tersebut, maka dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H1 = Adanya pengaruh positif dari Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan.

### **C. Kompetensi Digital**

Kompetensi merujuk pada karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif atau unggul. Faktor-faktor dalam kompetensi mencakup dari kualitas pribadi, motif, pengalaman, dan karakteristik perilaku. Ada tiga jenis kompetensi yang telah diidentifikasi yaitu kompetensi perilaku, kompetensi teknis dan standar kompetensi. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi membahas mengenai penggunaan gagasan kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan meningkatkan proses sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi, pembelajaran dan pengembangan, serta manajemen kinerja dan penghargaan (Armstrong & Taylor, 2020).

Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan secara individual harus dapat

mendukung pelaksanaan visi misi organisasi melalui kinerja strategis organisasi tersebut. Oleh karena itu kinerja individu dalam organisasi merupakan jalan dalam meningkatkan produktivitas organisasi itu sendiri. Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak menterjemahkan ke Pandaannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, ke Pandaan tidak berguna. Jadi kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan. kompetensi mencakup semua aspek dari kinerja pekerjaan. Ini mencakup kinerja pada tingkat keterampilan yang akseptabel, pengorganisasian tugas-tugas seseorang, menanggapi dan bereaksi secara memadai apabila menghadapi suatu kesalahan, memenuhi peran dalam rencana kerja serta mengalihkan keterampilan dan juga pengetahuan ke situasi-situasi yang baru (Bukit et al., 2017).

Dalam lingkungan perusahaan, kompetensi digital sangat berkorelasi dengan inovasi dan motivasi personel organisasi untuk merangkul dan memanfaatkan teknologi. Pentingnya kompetensi digital organisasi semakin diakui oleh industri. Organisasi dapat mengembangkan dan memanfaatkan kompetensi digital karyawan sering kali berada pada posisi yang lebih baik untuk meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan daya saing, dan melayani kebutuhan pelanggan dan pemangku kepentingan. Karyawan dengan keterampilan digital dan keterbukaan terhadap perubahan lebih cenderung menerima dan memanfaatkan teknologi baru, sedangkan mereka yang tidak memiliki keterampilan digital atau menolak perubahan dapat menghambat adopsi teknologi. Untuk meningkatkan kompetensi digital karyawan, organisasi memainkan peran penting dalam memfasilitasi adopsi dan penggunaan teknologi dengan menyediakan sumber daya yang menguasai digital dan dukungan yang diperlukan serta mendorong kolaborasi dan berbagi

pengetahuan di antara karyawan. Kompetensi digital dapat membantu perusahaan meningkatkan strategi implementasi teknologi dan daya saing mereka mendorong inovasi secara keseluruhan. Kompetensi digital menekankan peran pentingnya dalam mendorong kreativitas, kolaborasi, dan kemauan untuk belajar dan berkembang dalam organisasi (Chen et al., 2024).

Hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah (Affandi et al., 2021) yang menyatakan bahwa kompetensi digital dapat mempengaruhi pada kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh peneliti lain yang memberikan hasil yang sama yaitu (Ashdaq & Mandasari, 2022; Elisnawati et al., 2023; Liana et al., 2023; Larasshati & Priyastiwati, 2024; dan Darmawan & Aliya, 2024) yang hasilnya menyatakan bahwa kompetensi digital dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H2 = Adanya pengaruh positif dari Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan.

#### **D. Pembaruan Keterampilan (Reskilling)**

Reskilling dilakukan untuk diupayakan sebagai cara untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan pekerjaan pada organisasi atau perusahaan seperti apa dalam persiapan kaum muda untuk pasar tenaga kerja yang dapat membuat perbedaan pada bentuk organisasi. Ketika industri mulai mengikuti perkembangan teknologi terutama dengan pengembang berbasis web dan online, maka diperlukan teknisi teknik, juru gambar ahli, spesialis dukungan jaringan komputer, teknisi teknik listrik dan elektronik, dan pegawai yang ahli dalam bidang dengan teknologi terkini. Reskilling merupakan proses dalam mempelajari keterampilan dan keahlian yang baru, maka kita dapat melakukan pekerjaan yang berbeda, atau

melatih pegawai atau karyawan untuk melakukan pekerjaan yang baru sesuai perkembangan organisasi (Newman & Winston, 2019).

Reskilling dilakukan untuk diupayakan sebagai cara untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan pekerjaan pada organisasi atau perusahaan seperti apa dalam persiapan kaum muda untuk pasar tenaga kerja yang dapat membuat perbedaan pada bentuk organisasi. Ketika industri mulai mengikuti perkembangan teknologi terutama dengan pengembang berbasis web dan online, maka diperlukan teknisi teknik, juru gambar ahli, spesialis dukungan jaringan komputer, teknisi teknik listrik dan elektronik, dan pegawai yang ahli dalam bidang dengan teknologi terkini. Reskilling merupakan proses dalam mempelajari keterampilan dan keahlian yang baru, maka kita dapat melakukan pekerjaan yang berbeda, atau melatih pegawai atau karyawan untuk melakukan pekerjaan yang baru sesuai perkembangan organisasi (Newman & Winston, 2019).

Inovasi teknologi merupakan alat strategis yang sangat penting bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan. Suatu perusahaan yang mampu untuk mengembangkan inovasi digital diharapkan dapat menjadi perusahaan terbaik di masa kini dan memiliki keunggulan untuk berdaya saing. Pada dunia usaha perlu mengelola transformasi teknologi digital dengan baik agar dapat memungkinkan dalam peningkatan usaha dan bisnisnya agar dapat menyesuaikan dengan perubahan model bisnis. Peningkatan pengalaman sumber daya manusia dapat menjadi dorongan pada Reskilling para pegawai agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan loyalitas pelanggan, menyederhanakan proses, dan menciptakan model bisnis baru untuk dapat menciptakan inovasi (Fauziah & Wahyuningtyas, 2020).

Hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Reskilling memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan adalah (Susanti, 2017) yang menyatakan bahwa Reskilling dapat mempengaruhi pada kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh peneliti lain yang memberikan hasil yang sama yaitu (Bancin et al., 2023; Hikmah et al., 2023; dan Mahmud & Tesniwati, 2023) yang hasilnya menyatakan bahwa Reskilling dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. Dari hasil penelitian sebelumnya tersebut, maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H3 = Adanya pengaruh positif dari Reskilling terhadap Kinerja Karyawan.

#### **E. Budaya Digital**

Budaya digital merupakan suatu budaya baru yang muncul secara proses teknis dipengaruhi oleh adanya teknologi digital berdasarkan pengalaman budaya digital. Budaya digital mencakup seseorang dalam menjalani kehidupan secara digital sepenuhnya dan tidak ada media atau teknologi digital yang ada di luar jaringan yang mencakup teknologi media analog dan lainnya. Budaya digital telah membantu menggeser fokus studi sosial sains dan teknologi serta politis yang merekonstruksi hubungan interaksi sosial yang jauh lebih menarik antar masyarakat. Budaya digital dapat rekonstruksi hubungan antar konsumen dengan pebisnis dan hubungan publik serta interaksi daring melalui pergeseran dari komputer sebagai peralatan rumah tangga atau bisnis. Budaya digital selama ini berfokus pada pusat-pusat masyarakat informasi yang kuat, dengan fokus pada penelitian, budaya orang-orang yang tinggal di kota-kota besar untuk berkomunikasi sesama kelompok, kerabat, pemerintah, pebisnis dan kelompok lainnya dengan menggunakan media digital (Miller & Horst, 2012).

Budaya digital perusahaan adalah hasil dari cara kerja dan operasi perusahaan yang terdiri dari pengalaman kolektif karyawan, apa yang mereka yakini dan apa yang mereka hargai. Kepemimpinan, tujuan, dan bagaimana pekerjaan dapat mengimplementasikan

visi juga berperan dalam menggambarkan budaya perusahaan. Berdasarkan hasil dari penelitian dapat diumpamakan bahwa budaya digital sebagai serangkaian dari tujuh set atribut utama yaitu: Innovation, Data-Driven Decision-Making, Collaboration, Open Culture, Digital First Mindset, Agility and Flexibility, dan Customer Centricity (Buvat et al., 2017).

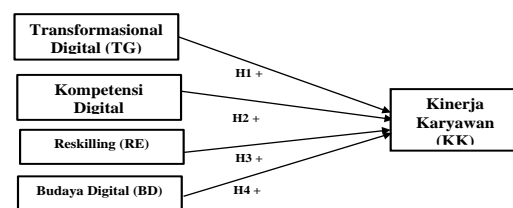
Budaya digital merupakan pola sumsi, cara hidup, keyakinan, pengetahuan dan aktivitas yang menjadi cara perusahaan dalam menjalankan bisnis digital melalui pengembangan lingkungan kerja kolaborasi, penciptaan kreativitas, inovasi, tantangan dan inisiatif melalui serta peningkatan berkelanjutan melalui strategi digital bersama tidak hanya di antara para manajer tetapi juga di antara seluruh karyawan perusahaan. Pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dalam upaya mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid, dan, oleh karena itu, diajarkan kepada anggota sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan terkait (Martínez-Caro et al., 2020).

Hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah (Ferdian & Rahmawati, 2020), yang menyatakan bahwa budaya digital dapat mempengaruhi pada kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh peneliti lain yang memberikan hasil yang sama yaitu (Suparman & Sugiyanto, 2022; Mahmud & Tesniwati, 2023; Kusnadi, 2024; dan Putri et al., 2024) yang hasilnya menyatakan bahwa budaya digital dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. Dari hasil penelitian sebelumnya tersebut, maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H4 = Adanya pengaruh positif dari Budaya Digital terhadap Kinerja Karyawan.

## F. Kerangka Pemikiran

Untuk kerangka konseptual pada prosels pelnellitian ini dengan melngikulti metodologi yang telah diteltapkan sesuai dari (Sugiyono, 2023). Kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan antara Transformasional Digital, Kompetensi Digital, Reskilling, Budaya Digital dan Kinerja Karyawan pada Karyawan PT Bank Tabungan Negara dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**  
Sumber: Modifikasi dari (Kurniawan et al., 2021), (Ashdaq & Mandasari, 2022), (Bancin et al., 2023) dan (Irfandani et al., 2023)

## III. METODE PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei menggunakan kuisioner yang disebarakan kepada para karyawan dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (Ghozali, 2014). Fokus utama pada penelitian ini yaitu untuk menguji hipotesis penelitian untuk memberikan gambaran adanya pengaruh antara variabel independen yaitu transformasional digital, kompetensi digital, *Reskilling* dan budaya digital dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

### B. Populasi dan Sampel

Penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah karyawan dengan status kepegawaian pegawai tetap di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk kantor cabang Jayapura. Populasi yang menjadi responden pada penelitian ini adalah semua level pegawai di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk kantor cabang Jayapura. Pada penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebanyak 82 responden pegawai tetap PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk kantor

cabang Jayapura. Jumlah sampel sebanyak 82 orang responden tersebut sudah sesuai dengan syarat minimal pengolahan data yang menggunakan SemPLS dengan jumlah minimal sebanyak (jumlah anak panah masuk kepada variabel endogen sebanyak 4 panah dikali (X) sepuluh (10) (Hair *et al.*, 2017). Pada penelitian ini metode teknik pengambilan sampel menggunakan kriteria yang telah dipilih oleh peneliti ddalam pemilihan sampel. Teknik penggabihan sampling menggunakan metode purposive sampling yaitu metode pengambilan sampel didalam penelitian di mana peneliti memilih responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.

### C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data Partial Least Square (PLS). Data penelitian ini akan dihitung menggunakan software smartPLS 4.0. PLS adalah metode analisis yang kuat karena tidak menganggap data harus dengan pengukuran skala atau berdistribusi tertentu (dapat berupa skala nominal, ordinal, interval, dan rasio), dengan jumlah sample kecil. Data yang didapatkan akan diolah dengan software statistik berlandaskan Structural Equation Modelling. Saat ini dipilih metode Partial Least Square dengan perangkat statistik yang digunakan adalah SMART-PLS. Teknik pengolahan PLS-SEM dipakai karena dapat mengolah dengan data sampel yang relatif terbatas (Ghozali, 2014).

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Profil Responden

Untuk profil data karakteristik dari responden pada penelitian ini meliputi keadaan responden berdasarkan jenis kelamin responden, usia responden, lama bekerja dan pendidikan terakhir dari responden. Untuk hasil pengolahan data karakteristik responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1 Profil Responden**

Karakteristik	Deskripsi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	40%
	Perempuan	49	60%
Usia	< 25 Tahun	6	7%
	25-35 Tahun	57	70%
	36-45 tahun	16	20%
	> 45 Tahun	3	4%
	1-5 Tahun	26	32%
Lama Bekerja	6-10 Tahun	33	40%
	11-15 Tahun	15	18%
	> 15 Tahun	8	10%
	SMU/ Sederajat	3	4%
Tingkat Pendidikan	Diploma	2	2%
	Sarjana	71	87%
	Pasca Sarjana	6	7%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

### B. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Uji probabilitas *values* dan uji t digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh variabel eksogen berpengaruh secara parsial terhadap variabel endogen untuk menentukan adanya pengaruh yang signifikan atau tidak.

Berdasarkan hasil pengolahan data, untuk uji t dalam penelitian ini dengan mengolah data yang telah diterima dari kuisioner yang telah disebarakan kepada para responden. dengan pengolahan menggunakan aplikasi smartPLS 4.0. Hasil uji t penelitian ini menggunakan uji t-statistik dan uji signifikansi dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

**Tabel 2 Uji t**

Hubungan	Original sample	T statistics	P values	Ket
Transformasi Digital → Kinerja Karyawan	0.315	2.066	0.039	Diterima
Kompetensi Digital → Kinerja Karyawan	0.321	2.249	0.025	Diterima
Reskilling → Kinerja Karyawan	0.045	0.412	0.681	Ditolak
Budaya Digital → Kinerja Karyawan	0.313	2.060	0.040	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025.

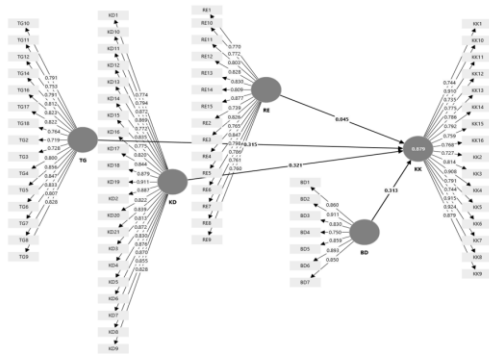
Berdasarkan hasil dari pengolahan data dengan aplikasi smartPLS 4.0 untuk mengestimasi nilai dari *R-Square* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3. berikut ini:

**Tabel 3. Hasil Nilai R-Square**

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.879	0.873

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan tabel 3. di atas dapat dilihat bahwa untuk hasil pengujian variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan nilai t dapat dilihat pada gambar 1 berikut:



**Gambar 2. Outer Model**

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025.

**C. Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada pengujian hipotesis 1 yang bertujuan untuk melihat apakah Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan dari tabel 2 di atas, ditemukan bahwa variabel Transformasi Digital terbukti

berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai thitung = 2.066 lebih besar dari ttabel = 1,99085 dengan nilai signifikansi P values = 0.039 lebih kecil dari 0,05 dan koefisien variabel Transformasi Digital sebesar 0.315, maka hipotesis pertama pada penelitian ini adalah diterima, artinya Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Sementara arah hubungan dan pengaruh kedua variabel berslope positif, apabila variabel Transformasi Digital meningkat maka peningkatan ini juga akan diikuti oleh Kinerja Karyawan juga meningkat, sebaliknya apabila Transformasi Digital mengalami penurunan maka penurunan ini juga akan diikuti oleh penurunan Kinerja Karyawan.

Berdasarkan dari hasil empiris ini dapat menunjukkan bahwa untuk mencapai target hasil pekerjaan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, maka seorang karyawan memerlukan perubahan dengan program Transformasi Digital dalam membantu pekerjaan karyawan, sehingga dapat mendorong karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan secara konsisten yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adanya program perusahaan dalam Transformasi Digital, agar seorang karyawan akan merasa tertantang untuk dapat mengerjakan tugas-tugas yang menjadi pekerjaannya dan merasa untuk bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik, sehingga dapat memberikan dampak kepada kinerja organisasi sebagaimana yang diharapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh dilakukan (Mathapati, 2021) yang menyatakan bahwa Digital Technology dapat mempengaruhi pada kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan *et al.*, 2021; Affandi *et al.*, 2021; Irfandani *et al.*, 2023; Bancin *et al.*, 2023; Indriyani *et al.*, 2023; Mahmud & Tesniwati, 2023; Shidqi *et al.*, 2023; Kusnadi, 2024; Hayati *et al.*, 2024 dan Darmawan & Aliya, 2024) yang hasilnya menyatakan bahwa transformasi digital

dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

#### **D. Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan**

Pada pengujian hipotesis 2 yang bertujuan untuk melihat apakah ada pengaruh dari variabel Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan melihat nilai  $t$  dan signifikansi yang dibandingkan dengan nilai minimalnya. Berdasarkan tabel 2 di atas secara empiris ditemukan variabel Kompetensi Digital terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai  $t_{hitung} = 2.249$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,99085$  dengan nilai signifikansi  $P \text{ values} = 0.025$  lebih kecil  $0,05$ , maka variabel Kompetensi Digital secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai koefisien regresi dari variabel independen Kompetensi Digital sebesar  $0.321$  dan arah hubungan pengaruh variabel Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan berslope positif, sehingga apabila Kompetensi Digital meningkat maka peningkatan ini akan diikuti oleh peningkatan dari Kinerja Karyawan, dan sebaliknya apabila Kompetensi Digital mengalami penurunan maka penurunan ini juga akan diikuti oleh penurunan Kinerja Karyawan. Kompetensi Digital adalah salah satu hal yang terpenting bagi karyawan, karena kompetensi digital inilah yang menjadi dasar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya menjadi lebih cepat agar dapat mencapai target perusahaan. Karyawan yang mempunyai kompetensi digital akan merasa tertantang untuk dapat menguasai sistem digital agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan agar sesuai dengan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh dilakukan (Affandi *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa kompetensi digital dapat mempengaruhi pada kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sejalan juga

dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ashdaq & Mandasari, 2022; Elisnawati *et al.*, 2023; Liana *et al.*, 2023; Larasshati & Priyastiwati, 2024; dan Darmawan & Aliya, 2024) yang hasilnya menyatakan bahwa kompetensi digital dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

#### **E. Pengaruh Reskilling terhadap Kinerja Karyawan**

Pada pengujian hipotesis 3 ini bertujuan untuk melihat apakah *Reskilling* mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan dari Tabel 2 di atas secara empiris ditemukan bahwa variabel *Reskilling* terbukti tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai  $t_{hitung} = 0.412$  lebih kecil dari  $t_{tabel} = 1,99085$  dengan nilai signifikansi  $P \text{ values} = 0.681$  lebih besar  $0.05$ , maka variabel *Reskilling* secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai koefisien regresi dari variabel independen *Reskilling* terhadap Kinerja Karyawan sebesar  $0.045$ . Sementara arah hubungan dan pengaruh kedua variabel berslope positif, apabila *Reskilling* meningkat maka peningkatan ini juga akan diikuti oleh Kinerja Karyawan yang meningkat, sebaliknya apabila pada variabel *Reskilling* mengalami penurunan maka penurunan ini juga akan diikuti oleh penurunan pada variabel Kinerja Karyawan.

Adanya program *Reskilling* yang diberikan perusahaan memberikan keuntungan yang jelas bagi para karyawan agar dapat meningkatkan keahlian dan keterampilan para karyawan agar dapat fokus dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya, sehingga dapat mengembangkan perusahaan kedepannya dan *Reskilling* yang jelas akan dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas dari karyawan. Berdasarkan data lama bekerja responden, sebagian besar karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk banyak yang bekerja antara 6-10 Tahun bahkan terdapat responden yang bekerja lebih dari 10 tahun sehingga dapat

dikatakan bahwa sebagian besar karyawan telah mendapatkan peluang pada *Reskilling* diprogramkan perusahaan untuk dapat menambah kompetensi dan keterampilan dan keahlian karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Susanti, 2017) yang menyatakan bahwa *Reskilling* dapat mempengaruhi pada kinerja karyawan. Hasil penelitian juga berbeda dengan hasil penelitian dari (Bancin *et al.*, 2023; Hikmah *et al.*, 2023; dan Mahmud & Tesniwati, 2023) yang hasilnya menyatakan bahwa *Reskilling* dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

#### **F. Pengaruh Budaya Digital terhadap Kinerja Karyawan**

Pada pengujian hipotesis 4 yang bertujuan untuk melihat apakah ada pengaruh dari variabel Budaya Digital terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan melihat nilai *t* dan signifikansi yang dibandingkan dengan nilai minimalnya. Berdasarkan tabel 2 di atas secara empiris ditemukan variabel Budaya Digital terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai *t* hitung = 2.060 lebih besar dari *t* tabel = 1,99085 dengan nilai signifikansi *P* values adalah 0.040 lebih kecil 0,05, maka variabel Budaya Digital secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai koefisien regresi dari variabel independen Budaya Digital sebesar 0.313 dan arah hubungan pengaruh variabel Budaya Digital terhadap Kinerja Karyawan berslope positif, sehingga apabila Budaya Digital meningkat maka peningkatan ini akan diikuti oleh peningkatan dari Kinerja Karyawan, sebaliknya jika Budaya Digital mengalami penurunan maka penurunan ini juga akan diikuti oleh penurunan Kinerja Karyawan. Budaya Digital adalah salah satu hal yang terpenting bagi karyawan, karena kebiasaan dalam menggunakan peralatan dan sistem digital inilah yang menjadi alasan utama mengapa karyawan ingin dan mau meningkatkan hasil kerja

pada perusahaan. Karyawan yang sudah berbudaya secara digital akan merasa dapat terbiasa dalam membiasakan diri dalam menjalankan dan juga menyelesaikan pekerjaannya secara digital.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh dilakukan (Ferdian & Rahmawati, 2020), yang menyatakan bahwa budaya digital dapat mempengaruhi pada kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suparman & Sugiyanto, 2022; Mahmud & Tesniwati, 2023; Kusnadi, 2024; dan Putri *et al.*, 2024) yang hasilnya menyatakan bahwa budaya digital dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

#### **IV. KESIMPULAN**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari variabel Transformasi Digital, Kompetensi Digital, *Reskilling* dan Budaya Digital terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil dan pembahasan pada uraian sebelumnya, maka hasilnya ditarik beberapa kesimpulan adalah Transformasi Digital, Kompetensi Digital dan Budaya Digital mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Kepada pihak PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk agar dapat meningkatkan proses Transformasi Digital dengan penggunaan sistem berbasis digital dan meningkatkan Kompetensi Digital kepada masing-masing karyawan agar target perusahaan tercapai dapat berupa pemberian pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keahlian dan kompetensi karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan juga pihak perusahaan dapat membangun Budaya Digital yang baik, nyaman, dan positif, agar kinerja karyawan dapat lebih maksimal.

Penelitian ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut, dengan usulan menambah variabel lain seperti motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional atau menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada perusahaan

## DAFTAR RUJUKAN

- Aditama, P. B., & Widowati, N. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Pada Kantor Kecamatan Blora. *Journal of Public and Management Review*, 6(2), 1–12.
- Affandi, A., Brasit, N., & Rahim, D. R. (2021). Pengaruh Teknologi Informasi, Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Mandiri Cabang Gowa. *Nobel Management Review*, 2(3), 443–457. <https://doi.org/10.37476/nmar.v2i3.2363>
- Alblas, G., & Wijsman, E. (2021). Organisational Behaviour. In *Organisational Behaviour* (Second edi). Noordhoff Publishers Groningen/Utrecht. <https://doi.org/10.4324/9781003194736>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, 15th Edition. In *Kogan Page*. Kogan Page.
- Ashdaq, M., & Mandasari, N. F. (2022). Pengaruh Kompetensi Digital Dan Penempatan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Sumber Daya Manusia Pada Institusi Publik. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 5(1), 131–138. <https://doi.org/10.31605/mandar.v5i1.2154>
- Bancin, B. B., Sabrina, R., Khair, H., Tirtayasa, S., & Tanjung, H. (2023). Influence Competence, Transformas Digital and Update Skills on Employee Performance at Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 551. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Barboutidis, G., & Stiakakis, E. (2023). Identifying the Factors to Enhance Digital Competence of Students at Vocational Training Institutes. In *Technology, Knowledge and Learning* (Vol. 28, Issue 2). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10758-023-09641-1>
- Budhijana, R. B. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pangsa Pasar Perbankan Syariah 2018. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 5(2), 45–53. <https://doi.org/10.35384/jemp.v5i2.243>
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Vol. 15, Issue 2). Zahir Publishing.
- Buvat, J., Solis, B., Crummenerl, C., Aboud, C., Kar, K., Aouf, H. El, & Sengupta, A. (2017). The Digital Culture Challenge: Closing The Employee-Leadership Gap. *Digital Transformation Institute*, 1–32.
- Chen, X., Chang-Richards, A., Ling, F. Y. Y., Yiu, K. T. W., Pelosi, A., & Yang, N. (2024). Effects of digital readiness on digital competence of AEC companies: a dual-stage PLS-SEM-ANN analysis. *Building Research and Information*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/09613218.2024.2343825>
- Cöster, M., Danielson, M., Ekenberg, L., Gullberg, C., Titlestad, G., Westelius, A., & Wettergren, G. (2023). Digital Transformation: Understanding Business Goals, Risks, Processes, and Decisions. In *Open Book Publishers*. Open Book Publishers.
- Darmawan, W. D., & Aliya, S. (2024). Pengaruh Transformasi Digital dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Provinsi Sumsel. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*, 4(5), 870–875. <https://jurnal.minartis.com/index.php/jeb/article/view/2009>
- Elisnawati, Mas'ud, M., & Selong, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bpsdm) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 5(3), 8308–8323. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1619>
- Fauziah, N. N., & Wahyuningtyas, R. (2020). Pengaruh Implementasi Inovasi Digital Terhadap Kinerja Perusahaan Berdasarkan Persepsi Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Indonesia Power Upjp Kamojang). *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(9), 1378–1392. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i9.462>
- Ferdian, A., & Rahmawati, A. (2020). Pengaruh Budaya Digital Terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Pendidikan Telkom (Studi Kasus Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Ypt). *Journal of Management and Business Review*, 16(2), 129–148. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v16i2.153>
- Fisher, J. G. (2015). *Strategic Reward and Recognition: Improving employee performance through non-monetary incentives*. Kogan Page Limited.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi 4*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc. All.

- Hayati, F. A., Sularmi, L., Veritia, V., & Rahmadini, S. (2024). Pengaruh Digitalisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Pada Pt Bank Capital Indonesia. *Scientific Journal Of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business*, 7(2), 480–488.  
<https://doi.org/10.37481/sjr.v7i2.844>
- Hikmah, Putro, G. S., Arfiany, & Awisna. (2023). Soft Skill Dan Hard Skill Terhadap Kinerja : Pengaruh Dan Pada Karyawan Bank Sulselbar Makassar. *Accounting Profession Journal (APAJI)*, 2(5), 142–143.
- Indriyani, R., Maulidah, R., Firmansyah, A., Wandagu, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Digital Organizational Transformation and Employees: How the company's shift towards digital impacts the roles and skills of employees. *Journal of Management Specialist*, 1(2), 71–80.
- Irfandani, R. L., Arin, & Suwandi. (2023). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian Cabang Pembantu Jamblang – Cirebon. *Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi Dan Ekonomi*, 2(2), 48–71.  
<https://doi.org/10.58468/jambak.v2i2.78>
- Kurniawan, A., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2021). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Bank Pembangunan Daerah Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan (JIKA)*, 10(2), 158–181.  
<https://doi.org/10.34010/jika.v10i2.4426>
- Kusnadi, A. S. (2024). Pengaruh Transformasi Digital, Budaya Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 1845–1865.  
<https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.5183>
- Larasshati, K., & Priyastwi. (2024). Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 514–527.  
<https://doi.org/10.32477/jrabi.v4i2.1026>
- Liana, Y., Kolo, N., Salim, A., & Lating, A. (2023). Kompetensi Digital, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Indah Logistik Pekanbaru. *Jurnal Bening*, 10(2), 50–60.
- Mahmud, M. F., & Tesniwati, R. (2023). Peningkatan Kinerja Melalui Transformasi Digital Layanan Publik Kepabeanaan Yang Diperkuat Dengan Budaya Dan Pola Kerja Adaptif. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 28(2), 161–182.  
<https://doi.org/10.35760/eb.2023.v28i2.7004>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(February), 1–10.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Mathapati, C. M. (2021). “ Key Aspects of Digital Technology and Its Impact on Bank Employee Performance .” *IOSR Journal of Business and Management*, 23(8), 1–3.  
<https://doi.org/10.9790/487X-2308050103>
- Miller, D., & Horst, H. A. (2012). Digital Anthropology. In *Berg*.
- Newman, K. S., & Winston, H. (2019). *Reskilling America. Learning to Labor in the Twenty-First Century*. In *Page*. Page.
- Palfreyman, J. (2020). *Digital Transformation HandBook : An Agile Approach to Maximise Value*. Kindle Direct Publishing.
- Pracoyo, A., & Kurnawangsi, T. (2023). Analisis Teknologi Finansial Saat Pandemi Covid-19 Terhadap Kinerja Perbankan Di Indonesia. *Media Ekonomi*, 31(1), 129–140. <https://e-journal.trisakti.ac.id/index.php/medek/article/view/18232>
- Putri, S. N., Afriyani, F., & Ulum, M. B. (2024). Pengaruh Budaya Digital Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Fokus Ritel Nusaprima Palembang. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(2), 1330–1338.  
<https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2303>
- Riduan, M., & Firdaus, M. R. (2024). Transformasi Digital Dan Kinerja : Kajian Peran Budaya Organisasi, Kompetensi Digital, Strategi Bisnis Di Bisnis Telekomunikasi. *Jurnal Maneksi*, 13(1), 48–58.
- Ris, K., & Puvača Milan. (2024). *Digital Transformation Handbook*. CRC Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior (Update Eighteenth Edition)*. In *Pearson*.
- Rusdiana, A. (2014). *Kewirausahaan Teori dan Praktek* (Cetakan ke). CV. Pustaka Setia.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research*.
- Scardovi, C. (2017). Digital transformation in financial services. In *Digital Transformation in Financial Services*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-66945-8>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business. In *John Wiley & Sons Ltd*. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_102084](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084)
- Shidqi, M. F., Darmastuti, I., & Wicaksono, B. S. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang). *Diponegoro Journal OF Management*, 12(1), 1–8.
- Shields, J., Rooney, J., Brown, M., & Kaine, S. (2020). *Managing Employee Performance And Reward: Systems, Practices and*

- Prospects* (Third edit, Vol. 16, Issue 1).  
Cambridge University Press.
- Simatupang, B. M. (2021). *Perbankan Digital Menuju Bank 4.0*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *Alfabeta, Bandung*.
- Suparman, R. C., & Sugiyanto, E. (2022). Pengaruh Budaya Digital dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Masa WFH di Ditjen Dukcapil Tahun 2020-2021. *Populis: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 7(2), 244–260.  
<https://doi.org/10.47313/pjsh.v7i2.1967>
- Susanti, N. ika. (2017). Pengaruh Keterampilan Interpersonal, Etos Kerja Islami dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus PT.BRI Syariah). *Malia: Jurnal Ekonomi Islam*, 9(1), 100–119.
- Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2018). *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*. Springer International Publishing.  
<https://doi.o>