

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

*Simson Hendrick Karubaba*¹⁾*, *Batara Maju Simatupang*²⁾, *R. Bambang Budhijana*³⁾,
*Antyo Pracoyo*⁴⁾,

^{1*,2,3,4)} Magister Manajemen, STIE Indonesia Banking School
Jalan Kemang Raya No. 35 Bangka, Jakarta 13210
*Email Korespondensi: *Simson.20212111026@ibs.ac.id*
Email: *batara.maju.simatupang@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, perusahaan dituntut untuk merespons secara cepat dan adaptif dalam berbagai aspek operasional guna mempertahankan daya saing dan mencapai kinerja optimal. Kondisi ini semakin nyata pada sektor perbankan yang menghadapi tekanan kompetisi, inovasi teknologi, serta perubahan kebutuhan nasabah yang dinamis. Untuk menjadi pemimpin industri dan memperoleh keunggulan kompetitif,

perusahaan harus mampu mengelola fungsi manajemen secara efektif, meliputi produksi, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Dalam konteks ini, manajemen operasi menjadi strategi penting dalam menciptakan keunggulan melalui inovasi layanan yang berkelanjutan (Rusdiana, 2014).

Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Keterampilan, keahlian, serta

kompetensi karyawan menjadi faktor kunci dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja serta mendorong terciptanya kinerja yang optimal. Selain itu, sistem penilaian kinerja yang jelas dan terukur memungkinkan organisasi memberikan penghargaan dan promosi secara objektif. Hal ini memperkuat hubungan antara kinerja dan hasil, di mana individu yang memiliki kompetensi tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan yang tidak (Alblas & Wijsman, 2021).

Perkembangan teknologi digital yang pesat telah mendorong transformasi signifikan dalam berbagai sektor, termasuk perbankan. Transformasi digital tidak hanya mencakup penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan mendasar dalam struktur organisasi, proses bisnis, dan pola interaksi kerja. Integrasi teknologi digital memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi, mempercepat proses komunikasi, serta memperluas jangkauan layanan. Bahkan, organisasi yang tersebar secara geografis tetap dapat berkolaborasi secara efektif melalui platform digital (Cöster et al., 2023).

Dalam industri perbankan, digitalisasi telah menjadi bagian penting dari strategi perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan nasabah. Layanan keuangan digital memberikan kemudahan dalam transaksi sehari-hari serta meningkatkan efisiensi operasional (Budhijana, 2019). Oleh karena itu, strategi digital kini menjadi bagian integral dalam meningkatkan pendapatan dan daya saing bank (Simatupang, 2021). Perusahaan perbankan juga dituntut untuk terus berinovasi dalam menghadirkan layanan berbasis teknologi guna memenuhi ekspektasi nasabah yang terus berkembang (Pracoyo & Kurnawangsi, 2023).

Sebagai salah satu bank milik negara, Bank BTN telah melakukan berbagai langkah strategis untuk memperkuat posisinya di industri, khususnya dalam

pembiayaan perumahan. Upaya tersebut meliputi pengembangan produk, pembangunan ekosistem digital, serta peningkatan efisiensi operasional. Transformasi ini sejalan dengan visi perusahaan untuk menjadi bank hipotek terbaik di Asia Tenggara, yang dicapai melalui inovasi dan adaptasi berkelanjutan terhadap dinamika industri (Armando, 2023).

Kinerja karyawan yang tinggi menjadi faktor penting dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial yang rasional dan strategis. Kinerja yang baik dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional serta memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Fisher, 2015). Dalam konteks transformasi digital, model bisnis perbankan juga mengalami perubahan menuju sistem berbasis teknologi yang lebih fleksibel dan efisien. Transformasi digital terbukti memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan, sehingga organisasi perlu mengembangkan inovasi dan model bisnis baru berbasis teknologi (Scardovi, 2017; Kurniawan et al., 2021).

Selain itu, kompetensi digital karyawan menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital. Kemampuan dalam memanfaatkan teknologi informasi dapat meningkatkan efektivitas kerja serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Riduan & Firdaus, 2024). Program reskilling juga diperlukan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi (Bancin et al., 2023). Di sisi lain, budaya digital dalam organisasi berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan kolaboratif, yang berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Putri et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh transformasi digital, kompetensi digital, reskilling, dan budaya digital terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan, sehingga dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi

peningkatan kinerja organisasi yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi.

II. METODE PENELITIAN

A. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja yang optimal dapat dicapai melalui berbagai faktor, seperti kepemimpinan yang efektif, pelatihan yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, serta motivasi kerja yang tinggi. Organisasi yang mampu mengelola faktor-faktor tersebut secara efektif akan lebih mudah mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks industri, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kontribusi kinerja individu yang bekerja secara sinergis dalam mencapai target organisasi (Aditama & Widowati, 2017).

Kinerja karyawan juga dipandang sebagai fenomena sumber daya manusia yang bersifat subjektif dan multidimensi. Hal ini berarti bahwa kinerja tidak hanya diukur dari hasil kerja semata, tetapi juga dari proses, perilaku, serta konteks kerja yang melingkupinya. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja dapat dipahami sebagai suatu sistem kerja berbasis proses yang terdiri dari beberapa elemen yang saling berkaitan (Shields et al., 2020). Lebih lanjut, kinerja merupakan tingkat pencapaian individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Konsep kinerja mencakup tiga aspek utama, yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*achievement*), yang secara bersama-sama menentukan keberhasilan individu dalam bekerja (Robbins & Judge, 2022).

B. Transformasi Digital

Transformasi digital menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi di era modern. Transformasi ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta menciptakan nilai tambah dalam proses bisnis. Transformasi digital tidak hanya berfokus pada

penerapan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan strategi bisnis, model operasional, serta budaya organisasi. Implementasi transformasi digital membutuhkan dukungan manajemen puncak serta investasi yang memadai dalam teknologi informasi dan komunikasi (Ustundag & Cevikcan, 2018).

Secara konseptual, transformasi digital merupakan proses integrasi teknologi digital dalam seluruh aspek bisnis untuk menciptakan proses, budaya, dan pengalaman pelanggan yang baru. Transformasi ini mendorong perusahaan untuk meninggalkan metode konvensional dan beralih ke sistem berbasis digital yang lebih fleksibel dan adaptif. Selain itu, transformasi digital juga mengubah cara berpikir organisasi dalam merancang strategi bisnis yang berorientasi pada lingkungan digital (Ris & Puvača Milan, 2024). Transformasi digital juga berperan dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan teknologi yang inovatif serta peningkatan interaksi dengan pelanggan (Palfreyman, 2020).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Teknologi digital mampu meningkatkan efektivitas kerja, mempercepat proses bisnis, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat (Mathapati, 2021). Temuan ini diperkuat oleh berbagai penelitian lain yang menunjukkan hasil serupa (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; Darmawan & Aliya, 2024). Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

H1 = Transformasi Digital berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

C. Kompetensi Digital

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkontribusi terhadap kinerja unggul. Kompetensi mencakup aspek perilaku, teknis, serta standar kerja yang harus dimiliki oleh karyawan dalam

menjalankan tugasnya. Dalam manajemen sumber daya manusia, pendekatan berbasis kompetensi digunakan untuk meningkatkan efektivitas proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, serta manajemen kinerja (Armstrong & Taylor, 2020).

Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan, tetapi juga kemampuan untuk menerapkan pengetahuan tersebut dalam situasi kerja nyata. Karyawan yang kompeten mampu mengorganisasikan tugas, menyelesaikan masalah, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Kompetensi juga mencakup kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan ke situasi baru yang relevan (Bukit et al., 2017).

Dalam era digital, kompetensi digital menjadi semakin penting. Kompetensi ini mencakup kemampuan menggunakan teknologi, memahami sistem informasi, serta beradaptasi dengan perubahan digital. Kompetensi digital berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional, inovasi, serta daya saing organisasi. Organisasi yang mampu mengembangkan kompetensi digital karyawannya akan lebih siap dalam menghadapi tantangan transformasi digital (Chen et al., 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Affandi et al., 2021). Hasil ini juga didukung oleh penelitian lain (Ashdaq & Mandasari, 2022; Elisnawati et al., 2023; Liana et al., 2023; Larasshati & Priyastiwati, 2024; Darmawan & Aliya, 2024). Dengan demikian, dirumuskan hipotesis:

H2 = Kompetensi Digital berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

D. Pembaruan Keterampilan (Reskilling)

Reskilling merupakan proses pembelajaran keterampilan baru yang dilakukan untuk menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan pekerjaan akibat perkembangan teknologi. Dalam era

digital, reskilling menjadi penting karena banyak pekerjaan yang mengalami perubahan atau bahkan tergantikan oleh teknologi. Oleh karena itu, organisasi perlu mempersiapkan karyawan agar mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan baru (Newman & Winston, 2019).

Reskilling tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga mendorong inovasi dan peningkatan kinerja organisasi. Melalui reskilling, karyawan dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi kerja, serta kemampuan dalam menghadapi perubahan. Selain itu, reskilling juga berperan dalam menciptakan model bisnis baru serta meningkatkan daya saing perusahaan (Fauziah & Wahyuningtyas, 2020).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa reskilling memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Susanti, 2017). Temuan ini diperkuat oleh penelitian lain (Bancin et al., 2023; Hikmah et al., 2023; Mahmud & Tesniwati, 2023). Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

H3 = Reskilling berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

E. Budaya Digital

Budaya digital merupakan pola nilai, keyakinan, dan praktik kerja yang berkembang dalam organisasi sebagai akibat dari adopsi teknologi digital. Budaya ini mencerminkan bagaimana organisasi memanfaatkan teknologi dalam menjalankan aktivitas bisnis serta membangun interaksi sosial dalam lingkungan kerja (Miller & Horst, 2012).

Budaya digital perusahaan mencakup berbagai aspek seperti inovasi, pengambilan keputusan berbasis data, kolaborasi, keterbukaan, orientasi digital, fleksibilitas, serta fokus pada pelanggan. Budaya ini menjadi fondasi penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital serta meningkatkan kinerja organisasi (Buvat et al., 2017). Selain itu, budaya digital juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong

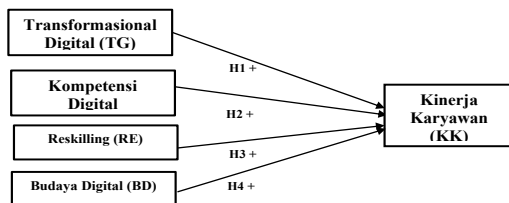
keaktivitas, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan (Martínez-Caro et al., 2020).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ferdian & Rahmawati, 2020). Hasil ini diperkuat oleh penelitian lain (Suparman & Sugiyanto, 2022; Mahmud & Tesniwati, 2023; Kusnadi, 2024; Putri et al., 2024). Dengan demikian, dirumuskan hipotesis:

H4 = Budaya Digital berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

F. Kerangka Pemikiran

Untuk kerangka konseptual pada prosels pelnellitian ini dengan melngikulti meltodologi 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 disebarkan 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 pengabilan 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%
Lama Bekerja	1-5 Tahun	26	32%
	6-10 Tahun	33	40%
	11-15 Tahun	15	18%
	> 15 Tahun	8	10%
Tingkat Pendidikan	SMU/ Sederajat	3	4%
	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 disebarkan 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.

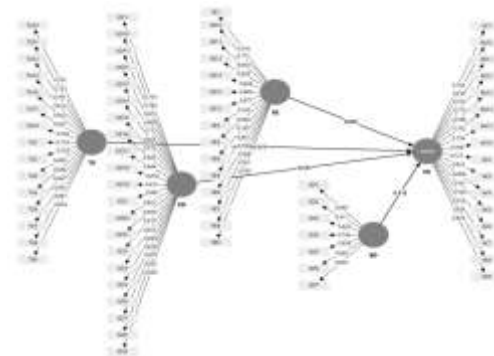
Berdasarkan hasil dari pengolahan data dengan aplikasi smartPLS 4.0 untuk mengestimasi nilai dari *R-Square* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3. berikut ini:

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 $t_{hitung} = 2.066$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,99085$ dengan nilai signifikansi $P \text{ values} = 0.039$ 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 variable independent *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 $P \text{ values}$ adalah 0.040 lebih kecil 0,05, maka variabel Budaya Digital secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai koefisien regresi dari variable 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 SumateraUtara. *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., Arfiyany, & 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., Firmannsyah, 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 Jombang – 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., & Priyastiw. (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., & Puvaca 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
- 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.org/10.1007/978-3-319-57870-5_1