

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI DIGITAL PADA BANK BNI KANTOR CABANG (KC) BRAWIJAYA MALANG**



**Oleh**

**SAYYIDIL HAKIM MURSALIM**

**NIM : 210501110076**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG 2025**

# **LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI DIGITAL PADA BANK BNI  
KANTOR CABANG (KC) BRAWIJAYA MALANG**

## **SKRIPSI**

Oleh

**Sayyidil Hakim Mursalim**

NIM : 210501110076

Telah Disetujui Pada Tanggal 28 April 2025

**Dosen Pembimbing,**



**Ikhsan Maksum, M.Sc**

**NIP. 199312192019031012**

# LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI DIGITAL PADA BANK BNI  
KANTOR CABANG (KC) BRAWIJAYA MALANG

## SKRIPSI

Oleh

**SAYYIDIL HAKIM MURSALIM**

NIM : 210501110076

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 27 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

**Dr. Romi Faslah, S.Pd.L, M.Si**

NIP. 197612212023211002

2 Anggota Penguji

**Ryan Basith Fasih Khan, M.M**

NIP. 199311292020121005

3 Sekretaris Penguji

**Ikhsan Maksum, M.Sc**

NIP. 199312192019031012

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM**

NIP. 197406042006041002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sayyidil Hakim Mursalim

NIM : 210501110076

Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwasanya “Skripsi” yang saya buat ini guna memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

**PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI DIGITAL PADA BANK BNI KANTOR CABANG (KC) BRAWIJAYA MALANG.**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “Klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetap menjadi tanggung jawab saya sendiri

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 5 Mei 2025  
Hormat Saya,  
  
  
Sayyidil Hakim Mursalim  
NIM. 210501110076

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadiran Allah SWY, atas limpahan Rahmat-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Skripsi yang berjudul “Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Digital” ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Proses penyusunan skripsi ini merupakan perjalanan panjang yang penuh dengan tantangan.

Dalam perjalanan penyusunan skripsi ini, peneliti telah menerima banyak dukungan serta bimbingan yang sangat berarti. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih dan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Ikhsan Maksun, M.Sc Sebagai dosen pembimbing, beliau dengan penuh dedikasi dan ketulusan menyempatkan waktu di tengah kesibukannya untuk memberikan masukan, arahan, serta bimbingan, yang sangat berarti dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A., Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.El., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M., Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Kepada segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, atas segala ilmu, pengalaman, serta dukungan moril dan materil yang telah diberikan selama masa perkuliahan.
6. Orang tua peneliti, terima kasih yang tulus peneliti sampaikan kepada Ayah dan Ibu tercinta atas doa, kasih sayang, dukungan, dan semangat yang selalu mengiringi setiap langkah yang peneliti tempuh. Berkat pengorbanan, kesabaran, serta nasihat yang penuh makna, sehingga penyusunan skripsi ini dapat dirampungkan secara optimal. Semua

*support* yang Ayah dan Ibu berikan menjadi sumber kekuatan serta inspirasi terbesar dalam perjalanan akademik ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberkahi Ayah dan Ibu dengan kesehatan dan kebahagiaan.

7. Teman-teman Anak Halal, Terima kasih untuk momen kebersamaan, kehangatan, dan dukungan yang diberikan. Terima kasih atas kerjasama dan kekompakan yang dibangun. Kekeluargaan yang tercipta adalah sesuatu yang sangat berharga dan akan selalu peneliti kenang.
8. Teman-teman Tembak-tembak, Terima kasih untuk sahabat-sahabat seperantauan, yang telah menjadi keluarga kedua selama perjuangan menempuh pendidikan di kota ini. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, tawa, serta semangat yang tak pernah padam. Semoga kebersamaan dan persahabatan ini tetap terjaga, dan kita semua dapat meraih kesuksesan di masa depan.
9. Terakhir, saya ingin mengapresiasi diri saya sendiri. Terima kasih telah percaya pada kemampuan diri dan atas semua usaha serta kerja keras yang telah dicurahkan, serta atas dedikasi tanpa hari libur. Saya berterima kasih kepada diri sendiri karena tidak pernah berhenti berusaha, selalu berupaya memberi lebih dari yang diterima, dan senantiasa berusaha melakukan lebih banyak hal yang benar daripada yang salah. Saya juga berterima kasih kepada diri sendiri karena telah konsisten menjadi pribadi yang autentik dalam setiap kesempatan.

## DAFTAR ISI

|  |             |
|--|-------------|
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>                                      | <b>ii</b>   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>                                       | <b>iii</b>  |
| <b>SURAT PERNYATAAN .....</b>  | <b>iv</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>   | <b>v</b>    |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>   | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>  | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>   | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>   | <b>xii</b>  |
| <b>ABSTRAK .....</b>   | <b>xiii</b> |
| <b>ABSTRAC.....</b>  | <b>xiv</b>  |
| <b>المخلص.....</b>   | <b>xv</b>   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>  | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang .....   | 1           |
| 1.2 Rumusan Masalah .....  | 4           |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....   | 4           |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....  | 4           |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis.....  | 4           |
| 1.4.2 Manfaat Praktis .....  | 4           |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>                                   | <b>6</b>    |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....                                       | 6           |
| 2.2 Kajian Teoritis .....  | 14          |
| 2.2.1 Transformasi Digital .....                                     | 14          |
| 2.2.2 Kompetensi Digital.....  | 16          |
| 2.2.3 Kinerja Karyawan.....  | 18          |
| 2.3 Model Hipotesis .....  | 20          |
| 2.4 Hubungan Antar Variabel .....                                    | 20          |
| 2.4.1 Hubungan Antara Transformasi Digital dan Kinerja Karyawan..... | 20          |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.4.2 Hubungan Antara Transformasi Digital dan Kompetensi Digital..... | 21        |
| 2.4.3 Peran Kompetensi Digital Sebagai Variabel Mediasi .....          | 21        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                                 | <b>23</b> |
| 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....                               | 23        |
| 3.2 Lokasi Penelitian .....  | 23        |
| 3.3 Populasi dan Sampel .....  | 23        |
| 3.3.1 Populasi.....  | 23        |
| 3.3.2 Sampel .....   | 24        |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....                                    | 24        |
| 3.5 Data dan Jenis Data .....  | 24        |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data .....                                      | 25        |
| 3.7 Definisi Operasional Variabel.....                                 | 26        |
| 3.8 Analisis data .....  | 29        |
| 3.8.1 Statistik Deskriptif.....  | 29        |
| 3.8.2 <i>Partial Least Square</i> (PLS).....                           | 29        |
| <b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>  | <b>34</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Responden .....                                      | 34        |
| 4.1.1 Jenis Kelamin.....   | 34        |
| 4.1.2 Usia .....   | 34        |
| 4.1.3 Posisi Jabatan.....  | 35        |
| 4.1.4 Lama Bekerja di Perusahaan .....                                 | 35        |
| 4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....                       | 36        |
| 4.2.1 Variabel Transformasi Digital (TD).....                          | 36        |
| 4.2.2 Variabel Kompetensi Digital (KD) .....                           | 37        |
| 4.2.3 Variabel Kinerja Karyawan (KK) .....                             | 37        |
| 4.3 Analisis <i>Partial Least Squares</i> (PLS).....                   | 38        |
| 4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....            | 39        |
| 4.3.2 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....            | 43        |
| 4.3.3 Uji Hipotesis .....  | 44        |
| 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....                                   | 46        |
| 4.4.1 Hubungan Transformasi Digital Terhadap Kompetensi Digital .....  | 46        |
| 4.4.2 Hubungan Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Karyawan .....      | 46        |
| 4.4.3 Hubungan Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan .....    | 47        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.4.4 Peran Kompetensi Digital Sebagai Variabel Mediasi ..... | 47        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>                                    | <b>49</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....   | 49        |
| 5.2 Implikasi Penelitian.....                                 | 50        |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian .....                             | 50        |
| 5.4 Saran.....  | 50        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                   | <b>52</b> |
| <b>LAMPIRAN – LAMPIRAN.....</b>                               | <b>56</b> |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....                                      | 8  |
| Tabel 3. 1 Kategori Jawaban .....   | 26 |
| Tabel 3. 2 Devinisi Operasional Variabel.....                             | 27 |
| Tabel 4. 1 Jenis Kelamin .....  | 34 |
| Tabel 4. 2 Usia.....  | 34 |
| Tabel 4. 3 Posisi Jabatan .....   | 35 |
| Tabel 4. 4 Lama Bekerja di Perusahaan .....                               | 35 |
| Tabel 4. 5 Jawaban Responden Variabel Transformasi Digital.....           | 36 |
| Tabel 4. 6 Jawaban Responden Variabel Kompetensi Digital.....             | 37 |
| Tabel 4. 7 Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan.....               | 38 |
| Tabel 4. 8 Nilai Loading Factor .....                                     | 40 |
| Tabel 4. 9 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....             | 41 |
| Tabel 4. 10 Nilai <i>Cross Loading</i> .....                              | 41 |
| Tabel 4. 11 Nilai <i>Cronbach's Alpha dan Composite Reliability</i> ..... | 43 |
| Tabel 4. 12 Nilai <i>R-Square</i> .....                                   | 43 |
| Tabel 4. 13 Hasil Uji <i>Direct Effect</i> .....                          | 44 |
| Tabel 4. 14 Hasil Uji <i>Indirect Effect</i> .....                        | 44 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....               | 20 |
| Gambar 4. 1 Hasil <i>Output PLS Algorithm</i> ..... | 39 |
| Gambar 4. 2 Hasil Uji Hipotesis .....               | 44 |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

|  |    |
|--|----|
| Lampiran 1 Biodata Peneliti .....        | 56 |
| Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....     | 57 |
| Lampiran 3 Surat Bebas Plagiarisme ..... | 62 |
| Lampiran 4 Data Responden.....           | 63 |
| Lampiran 5 Hasil Running Data .....      | 68 |
| Lampiran 6 Rekap Jurnal Bimbingan .....  | 70 |

## **ABSTRAK**

Sayyidil Hakim Mursalim, 2025, SKRIPSI. Judul : Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi Digital pada Bank BNI Kantor Cabang Brawijaya Malang

Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc

Kata Kunci : Transformasi Digital, Kompetensi Digital, Kinerja Karyawan.

---

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi digital sebagai variabel mediasi pada Bank BNI Kantor Cabang Brawijaya Malang. Latar belakang penelitian ini didasari oleh perubahan signifikan dalam proses bisnis perbankan yang dipicu oleh kemajuan teknologi, yang menuntut karyawan memiliki kompetensi digital dalam rangka menunjang efektivitas kerja di era digitalisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh karyawan BNI KC Brawijaya Malang, dengan jumlah responden sebanyak 50 orang. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kompetensi digital sebagai variabel mediasi. Kompetensi digital terbukti memainkan peran penting dalam mengoptimalkan implementasi transformasi digital agar mampu mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan SDM di lingkungan perbankan, khususnya dalam meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi tantangan transformasi digital.

## ABSTRAC

Sayyidil Hakim Mursalim, 2025, SKRIPSI. *Title : The Influence of Digital Transformation on Employee Performance through Digital Competence at Bank BNI Brawijaya Branch Office, Malang*

*Mentor* : Ikhsan Maksum, M.Sc

*Keywords* : *Digital Transformation, Digital Competence, Employee Performance.*

---

*This study aims to analyze the effect of digital transformation on employee performance with digital competence as a mediating variable at Bank BNI, Brawijaya Branch Office, Malang. The research is motivated by the rapid development of technology which has transformed the banking industry, demanding employees to master digital competencies to support work effectiveness in the digital era.*

*This research employed a quantitative approach, with data collected through questionnaires distributed to all employees of Bank BNI Brawijaya Branch, involving 50 respondents. The data were analyzed using the Partial Least Squares (PLS) method.*

*The results show that digital transformation has a positive and significant effect on employee performance, both directly and indirectly through digital competence as a mediating variable. Digital competence plays a crucial role in optimizing the implementation of digital transformation, enabling increased productivity and employee performance quality. These findings are expected to serve as a reference for developing human resource policies in the banking sector, particularly in improving employee readiness to face digital transformation challenges.*

## الملخص

سيديل حكيم مرسل، 2025، رسالة بكالوريوس

العنوان: تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين من خلال الكفاءة الرقمية في بنك بي إن آي - فرع براويجايا مالانغ

المشرف: إحسان مكسوم، ماجستير العلوم

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الكفاءة الرقمية، أداء الموظفين

---

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين مع اعتبار الكفاءة الرقمية كمتغير وسيط في بنك بي إن آي

فرع براويجايا مالانغ. ويستند هذا البحث إلى خلفية تتعلق بالتغيرات الجوهرية في عمليات الأعمال المصرفية نتيجة للتقدم

التكنولوجي، مما يتطلب من الموظفين امتلاك كفاءة رقمية لدعم فعالية العمل في عصر الرقمنة

اعتمد هذا البحث على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم توزيعه على جميع موظفي بنك بي إن آي فرع

براويجايا مالانغ، وبلغ عدد العينة 50 موظفًا. وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة تحليل المعادلات الهيكلية بطريقة

Partial Least Squares (PLS).

أظهرت نتائج البحث أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين، سواء بشكل مباشر أو غير

مباشر من خلال الكفاءة الرقمية كمتغير وسيط. كما أثبتت الكفاءة الرقمية أنها تلعب دورًا مهمًا في تحسين تنفيذ التحول

الرقمي، مما يساهم في زيادة إنتاجية وجودة أداء الموظفين. ومن المتوقع أن تساهم هذه النتائج في صياغة سياسات تنمية

الموارد البشرية في بيئة العمل المصرفي، خاصة فيما يتعلق بتحسين استعداد الموظفين لمواجهة تحديات التحول الرقمي

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di masa periode peralihan digital yang didorong oleh penerapan konsep revolusi industri 4.0, yang mengintegrasikan teknologi *cyber* dengan teknologi otomatisasi, revolusi industri 4.0 menjadi tantangan yang harus dihadapi dalam pengembangan budaya digital untuk kesuksesan perubahan perusahaan. Dengan fondasi budaya digital yang kokoh mampu mendorong efisiensi kerja dan kreativitas, serta memungkinkan perusahaan dalam menjaga daya saingnya. Penerapan budaya ini telah dilakukan di berbagai sektor industri di Indonesia, termasuk di sektor perbankan. (Larasshati & Priyastiwati, 2024).

Perkembangan teknologi informasi secara global berdampak pada sektor perbankan, khususnya melalui penyediaan layanan informasi berbasis nirkabel yang menggunakan teknologi *smartphone* untuk mempermudah dan memperlancar aktivitas perbankan (Safitri, et al., 2023). Hal ini memberikan peluang untuk kemajuan sektor perbankan melalui peningkatan layanan kepada nasabah, tidak hanya dengan menghadirkan transaksi yang cepat memberikan kemudahan serta kenyamanan dalam menjalankan transaksi keuangan maupun non-keuangan secara daring tanpa harus mengunjungi bank (Hayati et al., 2024).

Saat ini sektor perbankan di Indonesia dihadapkan pada beragam tantangan, bukan kompetisi antar bank saja, tetapi tekanan dari digitalisasi perbankan juga turut bersaing. Kemajuan pesat teknologi informasi (TI) yang memengaruhi pola perilaku masyarakat turut berdampak pada industri ini, mendorong bank untuk mengembangkan produk dan layanan digital. Transformasi digital menuntut bank untuk menyediakan layanan yang fleksibel sekaligus aman bagi nasabah. Beberapa layanan perbankan digital, seperti mesin ATM, perangkat EDC, layanan perbankan internet, perbankan SMS, dan *phone banking*, telah mempermudah transaksi serta mempererat hubungan antara bank dan nasabah (Puspitadewi, 2019).

Transformasi digital memerlukan tenaga kerja yang kompeten. SDM adalah komponen utama dalam suatu perusahaan yang berperan krusial dalam setiap proses yang berlangsung di dalam organisasi. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan perlu mengelola tenaga kerjanya secara efisien dan optimal. Karyawan perlu memiliki kemampuan, keahlian, dan kompetensi digital untuk melaksanakan layanan perusahaan dengan efektif. Di sisi lain, perusahaan juga berinovasi dengan menerapkan sistem layanan digital sebagai respons terhadap perkembangan teknologi informasi, yang menggantikan layanan manual dengan sistem berbasis digital (Liana et al., 2023).

Kompetensi digital kini menjadi kebutuhan utama bagi setiap karyawan perusahaan. Istilah ini mengacu pada kemampuan individu untuk menggunakan, memahami, dan berperan secara efektif dalam ekosistem digital yang semakin kompleks. Seiring dengan pesatnya perkembangan era digital, kompetensi ini menjadi semakin penting, karena teknologi informasi dan komunikasi kini menjadi bagian penting dari aktivitas sehari-hari. Kompetensi digital mencakup beragam keterampilan, mulai dari penguasaan dasar seperti penggunaan perangkat keras dan perangkat lunak, hingga kemampuan lebih lanjut, seperti menganalisis informasi secara kritis, bekerja sama secara daring, serta menjaga keamanan dan privasi digital (Liana et al., 2023).

Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus membentuk, meningkatkan keterampilan, serta menjaga sumber daya tersebut dengan baik berdasarkan kebutuhan perusahaan. Semua aktivitas operasional organisasi serta penggunaan sumber daya lainnya berkaitan langsung dengan karyawan, dilakukan melalui pekerjaan, dan dievaluasi berdasarkan kinerja (Novita et al., 2023).

Kinerja didefinisikan sebagai parameter dari perilaku aktual di Perusahaan Yang memiliki aspek multidimensional. Parameter kinerja mencakup kualitas hasil kerja, jumlah pekerjaan, durasi kerja, serta kolaborasi dengan rekan kerja (Menurut Mathis dan Jackson dalam Situmorang et al., 2023). Kinerja secara umum mencerminkan wajah dan citra pegawai dalam suatu organisasi. Namun,

penerapannya yang tepat tidaklah mudah karena sifat manusia yang beragam, dengan karakteristik, perasaan, watak, dan kemampuan yang berbeda-beda.

Dapat disimpulkan bahwa transformasi digital menjadi faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan apa yang dilihat peneliti selama magang di Bank BNI KC Brawijaya Malang, Perusahaan ini sudah beradaptasi dengan digitalisasi melalui berbagai inovasi teknologi seperti *reservation machine*, serta memungkinkan nasabah Melakukan pencetakan transaksi tabungan serta penggantian buku tabungan melalui mesin. Bahkan, proses pembukaan rekening sekarang dapat dilakukan secara mandiri oleh nasabah tanpa perlu datang ke kantor cabang. Kehadiran perbankan digital menjadi solusi untuk mengatasi masalah perbankan yang sering memakan waktu serta dapat menunjang kinerja perusahaan dan karyawan. Namun, adopsi teknologi ini juga memiliki dampak signifikan terhadap karyawan bank. Penerapan teknologi digital dalam perbankan berpotensi mempengaruhi berbagai aspek kinerja karyawan, termasuk beban kerja, keterampilan yang dibutuhkan, serta kepuasan kerja. Salah satu kendala dalam transformasi digital di Bank BNI adalah tantangan dalam pemeliharaan (*maintenance*) sistem digital yang kompleks. Sistem ini memerlukan pemantauan terus-menerus, pembaruan berkala, dan penanganan gangguan teknis secara cepat. Keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten serta biaya tinggi untuk mendukung infrastruktur dan teknologi terkini seringkali menjadi hambatan dalam memastikan keberlanjutan dan efisiensi operasional.

Dengan demikian, penelitian ini dilakukan karena transformasi digital yang terjadi akibat perkembangan teknologi terutama di sektor perbankan yang membawa dampak besar terhadap cara kerja dan tuntutan kompetensi SDM. Meskipun teknologi membawa kemudahan, keberhasilannya juga bergantung pada kesiapan SDM itu sendiri. Penelitian ini merupakan pengembangan dari studi sebelumnya dengan menghadirkan variabel kompetensi digital sebagai mediator pada hubungan transformasi digital terhadap kinerja karyawan yang belum banyak dikaji secara spesifik pada lingkungan kerja Bank Indonesia.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah transformasi digital memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI KC Brawijaya Malang?
2. Apakah pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kompetensi digital pada Bank BNI KC Brawijaya Malang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan Bank BNI KC Brawijaya Malang.
2. Untuk menganalisis dan menguji peran kompetensi digital sebagai variabel mediasi pada pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan Bank BNI KC Brawijaya Malang.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Riset ini diharapkan mampu menyajikan kontribusi dalam perkembangan wawasan di bidang manajemen SDM dan teknologi, terutama terkait hubungan antara transformasi digital, kompetensi digital, dan kinerja karyawan. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur dengan menguji peran kompetensi digital sebagai variabel mediasi, yang belum banyak dibahas dalam konteks industri perbankan di Indonesia. Semoga penelitian ini bisa menjadi referensi bagi akademisi untuk penelitian-penelitian kedepan yang berhubungan dengan digitalisasi dan kinerja SDM di sektor perbankan maupun sektor jasa lainnya.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini bisa mengembangkan wawasan dalam manajemen Bank BNI KC Brawijaya Malang tentang pentingnya kompetensi digital dalam meningkatkan efektivitas transformasi digital dan dampaknya bagi kinerja karyawan. Temuan penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi perumusan kebijakan pengembangan SDM melalui program pelatihan dan peningkatan keterampilan digital, agar karyawan dapat lebih produktif serta adaptif terhadap perubahan teknologi. Bagi karyawan, penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya kompetensi digital sebagai bagian dari peningkatan kinerja dan

persaingan, serta membuka wawasan bagi industri perbankan secara umum mengenai tantangan dan peluang yang muncul dalam implementasi transformasi digital, sehingga dapat menjadi rujukan bagi bank lain dalam mengembangkan kebijakan strategis terkait SDM dan teknologi untuk meningkatkan layanan dan produktivitas.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

(Darmawan & Aliya, 2024) penelitian dengan judul "Pengaruh Transformasi Digital dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Provinsi Sumsel". Tujuan dari penelitian ini untuk mengevaluasi bagaimana transformasi digital dan kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai di BPK Provinsi Sumsel. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan hubungan asosiatif dan kausal dengan cukup jelas. Penelitian ini membuktikan bahwa baik transformasi digital maupun kompetensi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai secara simultan maupun parsial, di BPK Provinsi Sumatera Selatan.

(Wahyudi & dkk, 2023) dengan judul "Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia". Penelitian yang bertujuan untuk membahas pengaruh transformasi digital terhadap manajemen SDM, termasuk perubahan paradigma manajemen SDM, pengembangan keterampilan digital karyawan, dan pentingnya investasi dalam pelatihan berkelanjutan serta perubahan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Metode penelitian yang digunakan pada studi ini dilakukan melalui tinjauan literatur sistematis dengan pendekatan PRISMA yang diterapkan secara sistematis berdasarkan protokol penelitian. Tujuan dari tinjauan sistematis adalah untuk mengevaluasi, menemukan, dan menganalisis semua temuan penelitian terdahulu yang terkait dengan topik penelitian terbaru. Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan melalui strategi ekstraksi data yang merupakan salah satu langkah dalam prosedur tinjauan sistematis. Prosedur ini mencakup beberapa langkah, termasuk menyusun latar belakang dan tujuan, pertanyaan penelitian, pencarian literatur, kriteria seleksi, dan menilai mutu studi yang relevan. Hasil pembahasan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa paradigma dan praktik manajemen sumber daya manusia telah berubah karena transformasi digital. Manajer SDM perlu beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan mengambil peran baru dalam

pengelolaan karyawan di era digital saat ini. Keterampilan teknologi kini menjadi elemen krusial dalam profil setiap karyawan, sehingga pelatihan yang tepat dan terarah sangat diperlukan untuk memastikan bahwa keterampilan tersebut selaras dengan tuntutan zaman. Di samping itu, perubahan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan kolaborasi semakin menjadi faktor penting dalam proses transformasi ini.

(Liana et al., 2023) “Kompetensi Digital, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Indah Logistik Pekanbaru”. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, dan ditemukan bahwa semua variabel tersebut mempengaruhi kinerja karyawan secara positif, di mana disiplin kerja diidentifikasi sebagai variabel yang paling dominan, serta menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan, di mana kompetensi digital mencakup kemampuan menggunakan teknologi informasi, sedangkan motivasi kerja dan disiplin kerja berkontribusi pada produktivitas dan kualitas kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel Kompetensi Digital (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Disiplin Kerja (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Indah Logistik Pekanbaru, di mana koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa 56,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, dan penelitian ini merekomendasikan pelatihan kompetensi digital serta peningkatan motivasi dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

(Farhaq, 2024) “Pengaruh Digital Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Milenial di Jawa Timur”. Penelitian ini menggunakan teknik *judgement sampling* dan penelitian ini terdiri dari 139 karyawan. Data diolah menggunakan kuesioner kemudian menggunakan teknik analisis statistik inferensial khususnya *Partial Least Squares* (PLS) dengan *software Smart-PLS*. Dari studi ini disimpulkan bahwa kepemimpinan digital memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Perilaku kerja inovatif karyawan juga sangat mempengaruhi kepemimpinan digital. Perilaku kerja inovatif memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Perilaku

Kerja Inovatif mempengaruhi kinerja karyawan dan kepemimpinan digital secara signifikan.

(Santoso et al., 2019) “*The Role Of Digital Literacy In Supporting Performance Through Innovative Work Behavior: The Case Of Indonesia’s Telecommunications Industry*”. Penelitian yang bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, perilaku kerja inovatif, kinerja, dan literasi digital (sebagai moderator hubungan antara perilaku kerja inovatif dan kinerja). Penelitian ini menggunakan metode survei eksplanatif dengan individu sebagai unit analisis; unit yang diamati adalah karyawan perusahaan telekomunikasi di Indonesia. Metode survei eksplanatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi atribut variabel atau konstruk dengan melakukan pemeriksaan terhadap sejumlah sampel. Data tersebut dikumpulkan dalam *cross section one-shot-timeframe*. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa terdapat hubungan yang menguntungkan dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif (H1), perilaku kerja inovatif berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja (H2), dan literasi digital merupakan pengaruh moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara perilaku kerja inovatif dengan kinerja (H3).

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama, Tahun, Judul Penelitian  | Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian  | Analisis Data / Metode   | Hasil Penelitian   |
|----|--|---|--|--|
| 1  | Rahmawati, (2020) Pengaruh Budaya Digital Terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Pendidikan Telkom (Studi Kasus Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Ypt) | Variabel X <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Digital</li> </ul> Variabel Y <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul> | Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tujuan deskriptif. Peneliti menggunakan tipe penyelidikan kausal dan tidak melakukan intervensi pada data, sehingga data yang | Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya digital yang diterapkan dan kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Telkom tergolong sangat tinggi. Budaya digital memiliki pengaruh positif sebesar 39,5% terhadap kinerja |

| No | Nama, Tahun, Judul Penelitian   | Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian   | Analisis Data / Metode   | Hasil Penelitian   |
|----|---|--|--|--|
|    |   |  | <p>diolah tetap asli dari responden. Peneliti juga menggunakan skala ordinal untuk mengukur indikator variabel yang diteliti dan metode penskalaan menggunakan skala Likert</p>  | <p>karyawan di YPT. Selain itu, koefisien korelasi (R) diperoleh sebesar 0,629, dan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,395, yang mengindikasikan bahwa pengaruh variabel budaya digital terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 39,5%, sedangkan sisanya sebesar 60,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini</p> |
| 2  | <p>Shidqi et al., (2023) Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang)</p> | <p>Variabel X</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisasi sistem perusahaan</li> </ul> <p>Variabel Y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul> <p>Variabel Intervening</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul> | <p>Studi ini menggunakan metode kuantitatif. dengan metode survei untuk mengumpulkan data. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang didistribusikan kepada responden melalui platform seperti Google Form. Kuesioner dirancang untuk mengukur variabel digitalisasi sistem</p> | <p>Penelitian ini menemukan bahwa digitalisasi sistem perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja memediasi hubungan antara digitalisasi sistem perusahaan dan</p>   |

| No | Nama, Tahun, Judul Penelitian  | Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian   | Analisis Data / Metode   | Hasil Penelitian   |
|----|--|--|--|--|
|    |  |  | perusahaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.  | kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa digitalisasi dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui perbaikan kepuasan kerja.  |
| 3  | Novita et al., (2023) Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia Dan Budaya Digital Terhadap Kinerja Pegawai | Variabel X <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan SDM</li> <li>• Budaya Digital</li> </ul> Variabel Y <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja pegawai</li> </ul> | Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif, yang menggunakan data primer. Penelitian ini dilakukan dengan metode survey untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan budaya digital terhadap kinerja pegawai. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan software SPSS | Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya digital dan pengembangan SDM keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, variabel Reward dan Punishment sebesar 69,7 persen dapat bertanggung jawab atas kinerja karyawan, sedangkan 31,3 persen yang tersisa dapat disebabkan oleh elemen lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian, seperti kompetensi dan motivasi. |
| 4  | Salmah & Murti, (2020) Dampak Digitalisasi Terhadap Peran Front Office Dalam Bisnis Perbankan              | Variabel X <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisasi Perbankan</li> </ul> Variabel Y <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran <i>Front Office</i></li> </ul>           | Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan metode  | Studi menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan berdampak pada peran <i>front office</i> , yaitu  |

| N<br>O | Nama, Tahun,<br>Judul Penelitian | Variabel dan Indikator<br>atau Fokus Penelitian | Analisis Data /<br>Metode   | Hasil Penelitian   |
|--------|----------------------------------|---|---|--|
|        |                                  |   | <p>deskriptif survey. Penelitian ini meneliti fenomena mengenai peran front office pada bisnis perbankan setelah adanya digitalisasi perbankan Data yang digunakan terdiri dari data primer yang dikumpulkan dari kuesioner dan data sekunder; keduanya diolah menggunakan SPSS dan statistik deskriptif.</p> | <p><i>Teller dan Customer Service.</i> Penelitian ini mencatat bahwa terdapat pertumbuhan yang konsisten dalam transaksi perbankan melalui <i>mobile banking</i> dan <i>internet banking</i> di Bank ABC, sementara Bank XYZ mengalami peningkatan signifikan dalam transaksi <i>mobile banking</i>, meskipun transaksi <i>internet banking</i> sedikit menurun. Mayoritas orang yang menjawab percaya bahwa di masa depan, peran dan tugas <i>front office</i> akan diambil alih oleh perbankan <i>mobile</i> dan internet, berkat kemudahan dan fitur yang terus diperbarui. <i>Teller</i> dan layanan pelanggan diharapkan untuk beradaptasi dengan teknologi dan mengembangkan keterampilan agar tetap berkontribusi dalam bisnis perbankan yang</p> |

| No | Nama, Tahun, Judul Penelitian  | Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian  | Analisis Data / Metode   | Hasil Penelitian  |
|----|--|---|--|---|
|    |  |   |  | semakin terdigitalisasi.  |
| 5  | Baharrudin et al., (2021) Pengaruh Kompetensi Digital Dan Keterikatan SDM Terhadap Kinerja Dispermades Provinsi Jawa Tengah              | Variabel X <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi Digital</li> <li>• Keterikatan SDM</li> </ul> Variabel Y <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>                          | Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui kuisioner (survei) yang melibatkan 87 responden. Data diolah menggunakan SPSS versi 23. | Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan, sedangkan keterikatan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM selama era <i>work from home</i> di Dispermades Provinsi Jawa Tengah. |
| 6  | Liana Et Al., (2023) Kompetensi Digital, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Indah Logistik Pekanbaru | Variabel X <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi Digital</li> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Motivasi kerja</li> </ul> Variabel Y <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul> | Penelitian ini menggunakan sampel purposive dengan 61 responden. Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan PT. Indah Logistik Cargo Pekanbaru, yang berjumlah 154 orang.    | Kinerja karyawan PT. Indah Logistik Cargo Pekanbaru dipengaruhi positif oleh keterampilan digital, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja.                         |
| 7  | Larasshati & Priyastiwi, (2024) Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Karyawan  | Variabel X <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi Digital</li> </ul> Variabel Y <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>   | Penelitian kuantitatif dipilih, dan kuesioner dibagikan ke seluruh karyawan PT Bank BPD DIY Cabang Bantul melalui formulir <i>Google Form..</i> Analisis data yang digunakan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja organisasi, juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.   |

| N<br>O | Nama, Tahun,<br>Judul Penelitian   | Variabel dan Indikator<br>atau Fokus Penelitian  | Analisis Data /<br>Metode  | Hasil Penelitian  |
|--------|--|--|--|---|
|        |  |  | adalah regresi sederhana.  |   |
| 8      | Farhaq, (2024)<br>Pengaruh <i>Digital Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Milenial di Jawa Timur | Variabel X <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Digital Leadership</i></li> </ul> Variabel Y <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul> Variabel Z <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perilaku Kerja Inovatif Karyaaawan</li> </ul> | Teknik yang digunakan adalah teknik <i>judgement sampling</i> dan penelitian ini terdiri dari 139 karyawan. Data diolah menggunakan kuesioner kemudian menggunakan teknik analisis statistik inferensial khususnya <i>Partial Least Squares (PLS)</i> dengan <i>software Smart-PLS</i> . | Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Perilaku kerja inovatif karyawan juga sangat mempengaruhi Digital Leadership. Perilaku Kerja Inovatif mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Perilaku Kerja Inovatif memediasi Kepemimpinan Digital dan Kinerja Karyawan secara signifikan dan positif. |

Sumber : Data diolah Peneliti 2024

Dapat disimpulkan beberapa penelitian di atas mengemukakan bahwa transformasi digital berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, secara langsung maupun tak langsung melalui peran variabel-variabel lain seperti kompetensi digital, kepemimpinan digital, dan perilaku kerja inovatif. Kompetensi digital menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan transformasi digital, di mana pengembangan keterampilan teknologi, literasi digital, serta pelatihan berkelanjutan sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Kesimpulan ini mendukung pandangan bahwa kompetensi digital adalah elemen mediasi yang signifikan.

Kompetensi digital memungkinkan karyawan untuk lebih mudah mengadopsi teknologi baru, meningkatkan kemampuan inovasi, dan beradaptasi dengan perubahan paradigma kerja di era digital, sehingga secara keseluruhan memiliki dampak positif pada peningkatan kinerja organisasi.

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Transformasi Digital**

#### **2.2.1.1 Pengertian Transformasi Digital**

Menurut (Winasis, 2020) dalam (Setyaningrat et al., 2023) Digitalisasi perbankan adalah proses di mana transaksi perbankan dilakukan dengan memanfaatkan teknologi, yang memungkinkan setiap orang mengakses kapan dan di mana saja, serta tanpa batasan waktu. Penerapan bank digital dalam sektor perbankan syariah akan mempermudah masyarakat yang kurang paham tentang keuangan dan layanan perbankan. Selain itu, digitalisasi perbankan juga memberikan akses yang lebih mudah untuk mendapatkan produk-produk layanan keuangan yang tersedia dan memungkinkan pengajuan pembiayaan secara langsung.

#### **2.2.1.2 Indikator Transformasi Digital**

Menurut (Shidqi et al., 2023) Digitalisasi menggabungkan peran SDM meliputi pengetahuan, keterampilan, dan teknik dengan penggunaan material dan peralatan seperti mesin, komputer, dan perangkat kerja lainnya. Tujuan utama dari integrasi ini adalah untuk mendukung pekerja dalam proses konversi bahan mentah menjadi produk jadi secara lebih efisien dan efektif. Indikator – indikator dari digitalisasi meliputi:

- A. *Perceived ease of use*
- B. *Perceived benefits*
- C. *User attitude*
- D. *Behavior to continue using*
- E. *System condition*

### 2.2.1.3 Tujuan Transformasi Digital

Ada empat tujuan dari transformasi digital menurut (Soedjono, 2022) sebagai berikut:

- A. Daya saing yang lebih besar
- B. Profitabilitas yang lebih besar
- C. Pengalaman *customer* yang lebih baik
- D. Kelincahan yang lebih besar

### 2.2.1.4 Transformasi Digital Menurut Prespektif Islam

Transformasi digital dalam perspektif Islam dipandang sebagai bagian dari inovasi dan modernisasi yang diperbolehkan selama tidak bertentangan dengan aturan syariah. Dalam Islam, segala bentuk kemudahan dan efisiensi yang memajukan perekonomian masyarakat diizinkan, dengan syarat transaksi tersebut memenuhi kriteria keadilan, keterbukaan, dan tidak terdapat unsur *riba*, *gharar*, dan *maysir*. Digitalisasi dapat mendukung transaksi yang lebih transparan, cepat, dan aman—hal-hal yang dianjurkan dalam Islam untuk menghindari kecurangan atau penipuan. Pada dasarnya hukum Islam bersifat fleksibel dan dapat diterapkan secara universal, agama itu mendorong pengikutnya untuk melakukan penelitian dan eksperimen dalam semua hal, termasuk pengembangan sains dan teknologi (Fatimah & Hendratmi, 2020).

Allah berfirman dalam Alqur'an:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴿١١﴾

“Dan Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum kecuali mereka mengubah nasib yang ada pada diri mereka sendiri.” (QS. Ar-Ra'd: 11)

Tafsir Al-Misbah (Quraish Shihab): Ayat ini menggambarkan pentingnya inisiatif dan transformasi (perubahan digital) aktif dari manusia. Allah tidak akan menurunkan perubahan besar jika manusia tidak terlebih dahulu berusaha, berinovasi, dan memperbaiki sistem hidup mereka.

Ayat ini menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada suatu kaum (baik dalam hal keberkahan, kemajuan, atau kehancuran) berawal dari perubahan internal mereka sendiri, termasuk niat, pengetahuan, dan usaha.

## **2.2.2 Kompetensi Digital**

### **2.2.2.1 Pengertian Kompetensi Digital**

Kompetensi adalah faktor utama yang menentukan kinerja. Kompetensi dapat dipahami sebagai ciri-ciri dasar kemampuan seseorang, yang meliputi niat, keterampilan, kapabilitas, persepsi diri, interaksi sosial, atau pengetahuan yang dimiliki dan digunakan. Setiap individu tidak hanya diharapkan untuk memahami suatu hal, tetapi juga mampu melaksanakan pekerjaan dengan optimal. Kompetensi memungkinkan seseorang menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya untuk mencapai tujuan, baik dari perspektif karyawan maupun pimpinan. sehingga mendukung kelancaran dan keberlanjutan pekerjaan menuju peningkatan kinerja karyawan (Bancin, 2022).

Menurut (Cahen & Borini, 2020) dalam (Baharrudin et al., 2021) Kemampuan digital merujuk pada pengetahuan dan keterampilan dalam memanfaatkan perangkat komunikasi, media digital, atau *network* untuk mencari, mengakses, memproses, menciptakan, menilai, serta mengelola informasi dengan cara yang sehat, bijaksana, cerdas, tepat, dan sesuai hukum. Keterampilan ini juga mencakup kemampuan berkomunikasi secara efektif dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari.

Seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan tuntutan nasabah akan layanan yang cepat dan aman, kompetensi digital tidak hanya mempercepat kinerja karyawan, namun juga membantu bank bersaing dalam era digital dan mempertahankan kepercayaan pelanggan.

### **2.2.2.2 Indikator Kompetensi Digital**

Kompetensi digital menjadi faktor utama dalam proses pelayanan, berperan dalam meningkatkan kualitas layanan serta kinerja sumber daya manusia. Pada zaman digital saat ini, diperlukan pengembangan dan penyesuaian kompetensi yang harus dikuasai oleh karyawan untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal. Menurut Elisnawati et al. (2022) dalam penelitian yang dikutip oleh (Liana et al., 2023), terdapat beberapa indikator kompetensi digital yang harus diperhatikan.

- A. Akses (*access*) Karyawan mampu menelusuri dan memperoleh Data spesifik atau informasi sejenis melalui berbagai alat teknologi digital.
- B. Penggunaan (*use*) Karyawan dapat mendokumentasikan serta menyimpan data dalam beragam format menggunakan perangkat dan alat digital.
- C. Pengembangan aplikasi (*create application*) Karyawan memiliki kemampuan untuk mengembangkan aplikasi sebagai penerapan dari pemahaman mereka tentang teknologi informasi dan komunikasi (TIK) guna mendukung operasional perusahaan.
- D. Pembuatan (*create*) Karyawan dapat merangkum laporan dalam berbagai format dengan memanfaatkan alat dan perangkat alat digital.
- E. Komunikasi (*communicate*) karyawan memiliki kemampuan untuk menjalin komunikasi dan bekerja sama dalam tim melalui media digital secara efisien.

### 2.2.2.3 Kompetensi Digital Menurut Perspektif Islam

Di era digital, umat Islam diwajibkan untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman, termasuk dalam hal teknologi. Ini mencakup penguasaan kompetensi digital untuk menghadapi tantangan baru.

Dalam firman Allah :

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴿٥٥﴾

*Dia (Yusuf) berkata, “Jadikanlah aku pengelola perbendaharaan negeri (Mesir). Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga (amanah) lagi sangat berpengetahuan.” (QS. Yusuf : 55)*

Tafsir Ibnu Katsir (Darus sunnah): Nabi Yusuf menonjolkan dua hal penting: amanah (integritas) dan kompetensi (kecakapan/keahlian). Dalam dunia kerja modern (termasuk bank atau pemerintahan), *digital competence* adalah bagian dari "pengetahuan dan keterampilan" seperti yang dimiliki Nabi Yusuf.

*“Tuntutlah ilmu dari buaian hingga ke liang lahad.”*  
(HR. Ibnu Majah)

Kompetensi digital dalam konteks Islam tidak hanya mencakup aspek teknis tetapi juga etika, moral, dan tanggung jawab sosial. Dengan mengacu pada dalil-dalil tersebut, kita dapat memahami pentingnya memiliki kompetensi digital yang baik untuk berkontribusi positif dalam masyarakat.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai mengacu pada kemampuan menjalankan seluruh tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pelaksanaan tugas ini didasarkan pada indikator keberhasilan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasilnya, kinerja pegawai dapat dikategorikan dalam tingkatan tertentu sesuai dengan pencapaian yang telah diraih (Indriasari & Fadjarin, 2024).

#### **2.2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017) dalam (Arsindi et al., 2022) indikator kinerja karyawan terdiri dari :

- a) Kualitas kerja.
- b) Kuantitas kerja.
- c) Kendala kerja.
- d) Sikap kerja.

#### **2.2.3.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Afandi (2018 : 86-87) dalam (Arsindi et al., 2022) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi :

- a) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b) Kejelasan dan penerimaan peran menunjukkan tingkat pemahaman serta kesediaan pekerja dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya.
- c) Tingkat motivasi pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- d) Kompetensi adalah keterampilan atau kemampuan yang dimiliki seorang pegawai dalam bekerja.
- e) Fasilitas kerja adalah Kumpulan alat penunjang kelancaran operasional perusahaan.

- f) Budaya kerja merupakan perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang mencerminkan kreativitas dan inovasi.
- g) Kepemimpinan diartikan sebagai tindakan seorang pemimpin dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada pegawai dalam bekerja.
- h) Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

#### 2.2.3.4 Kinerja Karyawan Menurut Prespektif Islam

Dalam Islam, kinerja atau kerja (al-‘amal) dipandang sebagai ibadah dan amanah yang mesti dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, keikhlasan, serta profesionalisme. Seorang Muslim diharapkan bekerja dengan tujuan mencari keridaan Allah (mardhatillah) dan memberikan manfaat bagi orang lain. Sesuai firman Allah dalam Al-Qur’an:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۙ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*“Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”* (QS. At-Taubah: 105).

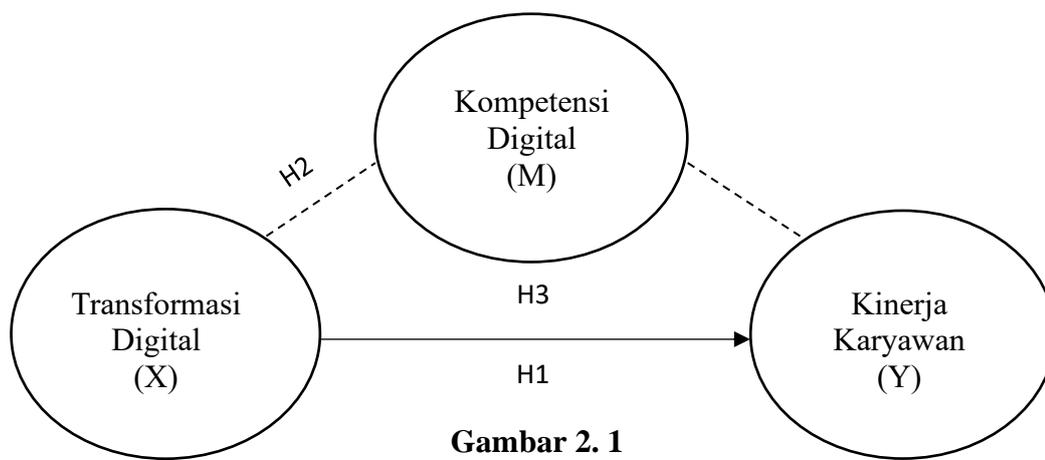
Tafsir Ibnu Katsir (Darus sunnah): Ayat ini merupakan motivasi keras agar orang-orang beriman menunjukkan perbuatan nyata, bukan sekadar ucapan atau niat. Allah, Rasul, dan kaum mukminin akan menilai amal tersebut di dunia dan akhirat. Penilaian ini menjadi peringatan sekaligus dorongan untuk serius dalam bekerja dan bertanggung jawab.

Ayat ini menegaskan pentingnya usaha yang sungguh-sungguh dalam bekerja dan bahwa setiap amal akan dinilai oleh Allah. Nabi Muhammad SAW bersabda :

*“Sesungguhnya Allah mencintai apabila salah seorang di antara kalian melakukan pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (tepat dan sebaik-baiknya).”* (HR. Thabrani)

Dalil ini menekankan konsep *itqan* atau ketekunan dan kualitas dalam bekerja. Menurut Islam, kinerja yang baik diukur dari hasil dan prosesnya, apakah dilaksanakan dengan jujur, adil, dan tanpa menzalimi orang lain. Dengan demikian, bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dunia, namun juga sebagai bentuk tanggung jawab spiritual, sosial, dan moral

### 2.3 Model Hipotesis



**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Konseptual**

H1: Transformasi Digital berpengaruh pada Kinerja Karyawan

H2: Transformasi Digital berpengaruh pada Kompetensi Digital

H3: Peran Kompetensi Digital Sebagai Variabel Mediasi

### 2.4 Hubungan Antar Variabel

#### 2.4.1 Hubungan Antara Transformasi Digital dan Kinerja Karyawan

Digitalisasi sistem perusahaan memberikan dampak positif dan signifikan, dengan penerapan digitalisasi yang efektif, diharapkan kepuasan kerja akan meningkat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, dalam hal kurangnya pengawasan atasan terhadap karyawan, manajemen diharapkan memperbaiki pengawasan dengan memberikan pelatihan kepada karyawan sehingga masalah yang merugikan perusahaan dapat dihindari (Shidqi et al., 2023).

Digitalisasi perbankan berdampak pada peran *front office*, yaitu *Teller* dan *Customer Service*, terdapat pertumbuhan yang konsisten dalam transaksi perbankan melalui *mobile banking* dan *internet banking* di Bank ABC, sementara

Bank XYZ mengalami peningkatan signifikan dalam transaksi *mobile banking*, meskipun transaksi *internet banking* sedikit menurun. Sebagian besar responden meyakini bahwa kemudahan dan fitur yang terus diperbarui dalam *mobile* dan *internet banking* akan menggantikan peran serta tugas *front office* di masa mendatang. *Customer service* dan *Teller* diharapkan untuk mengembangkan keterampilan dan beradaptasi dengan teknologi agar terus dapat berkontribusi di dunia perbankan yang semakin terdigitalisasi (Salmah & Murti, 2020).

H1 : Transformasi Digital berpengaruh pada Kinerja Karyawan

#### **2.4.2 Hubungan Antara Transformasi Digital dan Kompetensi Digital**

Transformasi digital berdampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik, sosial, profesional, dan kepribadian guru. Guru dituntut untuk menguasai teknologi dalam pembelajaran dan beradaptasi dengan metode pengajaran berbasis teknologi. (Triyunita et al., 2025)

Transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia melalui siklus kompetensi: niat, tindakan, dan implementasi. Kompetensi digital harus tersebar secara horizontal (antar divisi) dan vertikal (hingga level manajemen), sementara intrapreneurial competency seperti kreativitas, inisiatif, dan wawasan pasar mendorong keberlanjutan inovasi. Transformasi digital yang efektif membutuhkan pembelajaran berkelanjutan di tingkat individu dan organisasi agar tercipta keunggulan bersaing jangka panjang (Blanka et al., 2022).

*Digital competence* berpengaruh secara parsial yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan generasi Z di perusahaan startup Kota Malang. Artinya, apabila pengembangan *digital competence* yang efektif akan memaksimalkan produktivitas dan efektivitas dari kinerja karyawan (Fathimahtuzzahrah & Khan, 2025).

H2 : Transformasi Digital berpengaruh pada Kompetensi Digital

#### **2.4.3 Peran Kompetensi Digital Sebagai Variabel Mediasi**

Kompetensi digital berperan sebagai mediator dalam relasi antara kinerja karyawan dan transformasi digital, di mana transformasi digital hanya akan berdampak positif jika karyawan memiliki keterampilan digital yang memadai.

Meskipun transformasi digital dapat memfasilitasi perbaikan dalam cara kerja dan efisiensi operasional, hasilnya bergantung pada kemampuan karyawan untuk memanfaatkan teknologi baru tersebut. Karyawan yang kompeten dalam bidang digital mampu memanfaatkan teknologi baru secara optimal, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kepemimpinan digital dan perilaku kerja inovatif karyawan sama-sama berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Perilaku kerja inovatif bukan hanya langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan (Farhaq, 2024).

Dapat disimpulkan kompetensi digital sama dengan perilaku kerja inovatif, berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi digital berperan sebagai mediator antara transformasi digital dan kinerja karyawan, sehingga transformasi digital hanya efektif jika karyawan memiliki keterampilan digital yang memadai.

H3 : Peran kompetensi digital sebagai variabel mediasi

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif. Menurut (Sahir, 2021), pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan dengan analisis data berbasis statistik, sehingga hasil yang diperoleh disajikan dalam bentuk angka. Fokus utama metode ini adalah mencapai hasil yang objektif. Data dikumpulkan secara sistematis menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan uji *validity* dan *reliability* untuk memastikan keakuratannya. Penelitian kuantitatif juga memecah masalah menjadi beberapa variabel, di mana setiap variabel diberi simbol berbeda sesuai dengan topik atau isu yang menjadi fokus peneliti.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan deskriptif dengan tujuan memberikan solusi atas suatu permasalahan dan memperoleh kajian yang lebih mendalam mengenai suatu fenomena. Prosesnya dilakukan dengan menerapkan tahapan-tahapan dalam pendekatan kuantitatif (Deni, 2021).

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di BNI KC Brawijaya, salah satu cabang BNI yang beroperasi di wilayah Malang. Lokasi ini dipilih karena salah satu Bank yang telah menerapkan transformasi digital.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

##### **3.3.1 Populasi**

Populasi merupakan kumpulan seluruh anggota, baik itu orang, objek, atau peristiwa, atau objek, yang memiliki kesamaan karakteristik dan menjadi perhatian peneliti karena merupakan bagian dari keseluruhan penelitian. Sebagai contoh, jika seorang peneliti ingin menganalisis tingkat pemerataan keuntungan pada perusahaan manufaktur terbuka, maka populasinya mencakup semua entitas manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dalam rentang waktu observasi. (Deni, 2021).

Dapat peneliti simpulkan populasi dalam penelitian mencakup semua elemen, baik berupa objek, subjek, peristiwa, maupun individu, yang memiliki

kesamaan karakteristik dan menjadi fokus utama peneliti. Populasi pada penelitian ini mencakup semua pegawai Bank BNI KC Brawijaya Malang dengan berjumlah 50 orang.

### **3.3.2 Sampel**

Peneliti dapat menyimpulkan hasil yang dapat diterapkan secara umum pada seluruh populasi (Deni, 2021). Sampel pada penelitian ini adalah populasi karyawan di Bank BNI KC Brawijaya Malang yang berjumlah 50 orang. Dengan demikian, penelitian ini menerapkan teknik *sampling* jenuh, artinya semua anggota populasi terlibat sebagai sampel untuk memastikan data yang diperoleh mencerminkan kondisi sebenarnya secara akurat.

### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *sampling jenuh* sebagai pendekatan untuk mengumpulkan data, karena peneliti mengambil seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Dalam teknik *sampling jenuh*, setiap anggota populasi dipilih untuk menjadi bagian dari sampel penelitian (Sugiyono, 2017:85 dalam Fitria & Ariva, 2019).

### **3.5 Data dan Jenis Data**

Penelitian ini mengadopsi data primer dan sekunder. Hal ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis lebih dalam, dengan menggabungkan data empiris dari lapangan (primer) dan informasi yang sudah tersedia (sekunder), sehingga menghasilkan temuan yang lebih valid dan mendukung tujuan penelitian.

#### **1. Data primer**

Data primer pada penelitian ini dikumpulkan langsung dari responden melalui kuesioner dan observasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mendapatkan data yang spesifik, relevan, dan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dengan melibatkan langsung para responden, data primer dapat menggambarkan situasi dan fenomena yang sedang diteliti secara akurat.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder juga digunakan dalam penelitian ini, untuk mendukung dan melengkapi hasil analisis. Data ini diperoleh dari beberapa sumber seperti dokumen resmi, jurnal ilmiah, laporan, dan referensi lain yang relevan. Informasi tersebut membantu memperluas perspektif penelitian dengan menyediakan konteks tambahan atau data historis yang mendukung interpretasi hasil penelitian.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, dokumentasi, serta kuesioner.

#### **A. Observasi**

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung tentang objek penelitian. (Apriyanti et al., 2019). Setelah melakukan pengamatan, peneliti dapat menjelaskan masalah yang ada dan mengaitkannya dengan pendekatan pengumpulan data lainnya, seperti wawancara atau kuesioner. Hasil ini dihubungkan dengan teori dan penelitian sebelumnya (Hafni Sahir, 2022).

Pada penelitian ini peneliti melakukan pengamatan langsung saat kegiatan magang selama satu bulan mengenai transformasi digital yang terjadi pada Bank BNI KC Brawijaya Malang.

#### **B. Dokumentasi**

Metode dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data berupa gambar dan dokumen yang relevan dengan penelitian sebagai referensi informasi, yang bertujuan memperkuat dan melengkapi data hasil wawancara dan observasi. (Apriyanti et al., 2019).

Studi ini menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi dalam mendukung dan melengkapi data yang diperoleh melalui angket serta observasi. Teknik ini melibatkan pengumpulan gambar atau dokumen yang relevan dengan penelitian, sehingga memberikan informasi tambahan yang membantu memperkuat hasil analisis dan mendukung validitas data.

#### **C. Kuesioner**

Kuesioner adalah metode yang digunakan dalam pengumpulan data melalui serangkaian pertanyaan yang dirancang untuk memperoleh data dari responden. Kuesioner dapat berupa pilihan ganda, skala *likert*, atau pertanyaan terbuka, dan biasanya bertujuan untuk menilai pandangan, sikap, perilaku, atau sifat-sifat khusus dari individu atau kelompok. Menurut Sugiyono (2017:142) dalam (Prawiyogi et al., 2021) kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan serangkaian pertanyaan kepada responden.

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan secara *offline* menggunakan kuesioner berbasis kertas dan menerapkan skala *Likert* untuk mengukur skor. Menurut Hair et al., (2003) dalam (Simamora, 2022) Skala *Likert* ditemukan Rensis Likert tahun 1932 untuk mengukur sikap. Skala ini mengandung pertanyaan atau pernyataan dimana responden akan memberikan tingkat persetujuan (*agreement*) responden atas pertanyaan atau pernyataan yang diajukan.

Oleh karena itu, peneliti menggunakan 5 kategori respons dalam skala *likert* seperti disajikan dalam Tabel 3,1 (Setyawan et al., 2018 dalam Jumareng & Setiawan, 2021).

**Tabel 3. 1**  
**Kategori Jawaban**

| No | Kategori Jawaban | Skor |
|----|------------------|------|
| 1  | Sangat Setuju    | 5    |
| 2  | Setuju           | 4    |
| 3  | Cukup            | 3    |
| 4  | Kurang Setuju    | 2    |
| 5  | Tidak Setuju     | 1    |

Sumber : Data diolah Peneliti 2024

### 3.7 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 3. 2**  
**Devinisi Operasional Variabel**

| No | Variabel             | Deskripsi  | Indikator                        | Item Pertanyaan  | Pengukuran   | Sumber                |
|----|----------------------|--|----------------------------------|--|--------------|-----------------------|
| 1  | Transformasi Digital | Transformasi digital adalah proses mengubah cara operasional organisasi dan memberikan manfaat tambahan bagi stakeholder melalui .penggunaan teknologi digital. Fokus dari variabel ini adalah untuk mengetahui persepsi karyawan tentang kemudahan, manfaat, kepuasan, dan konsistensi dalam penggunaan sistem digital yang diterapkan di perusahaan. | Persepsi kemudahan penggunaan    | Sistem digital yang diterapkan di perusahaan ini mudah digunakan dan dipahami.                                   | Skala Likert | (Shidqi et al., 2023) |
|    |                      |  | Persepsi manfaat                 | Penggunaan sistem digital dalam perusahaan membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerj saya.            |              |                       |
|    |                      |  | Sikap pengguna                   | Saya merasa puas menggunakan teknologi digital yang diterapkan dalam perusahaan karena mendukung pekerjaan saya. |              |                       |
|    |                      |  | Perilaku untuk tetap menggunakan | Saya berencana untuk terus menggunakan sistem digital dalam pekerjaan saya di masa mendatang.                    |              |                       |
|    |                      |  | Kondisi sistem                   | Sistem digital perusahaan dapat diakses dengan mudah dan berjalan dengan lancar tanpa gangguan yang berarti.     |              |                       |
| 2  | Kompetensi Digital   | Kompetensi digital adalah kemampuan karyawan untuk menggunakan dan memanfaatkan teknologi  | <i>Use</i>                       | Saya mampu menggunakan teknologi digital dengan efisien untuk menyelesaikan pekerjaan saya.                      | Skala Likert | (Liana et al., 2023)  |
|    |                      |  | <i>Create Aplication</i>         | Saya dapat memahami dan  |              |                       |

|   |                  |   |                      |  |              |                        |
|---|------------------|---|----------------------|--|--------------|------------------------|
|   |                  | digital secara efektif dalam aktivitas profesionalnya. Fokus dari variabel ini adalah untuk mengukur sejauh mana karyawan mampu mengakses, menggunakan, membuat, dan berkomunikasi dengan teknologi digital di tempat kerja.                            |                      | mengoperasikan aplikasi digital baru yang diterapkan perusahaan dengan cepat.                                |              |                        |
|   |                  |   | <i>Create</i>        | Saya mampu membuat, mengelola, dan memanfaatkan konten digital sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya.       |              |                        |
|   |                  |   | <i>Communication</i> | Saya menggunakan teknologi digital untuk berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja.  |              |                        |
| 3 | Kinerja Karyawan | Kinerja karyawan mencerminkan seberapa efektif dan produktif seseorang dalam menjalankan tugasnya. Variabel ini mengukur peningkatan kualitas dan kuantitas kerja, kemampuan mengatasi kendala teknis, dan sikap terhadap penggunaan teknologi digital. | Kualitas Kerja       | Saya merasa kualitas hasil kerja saya meningkat dengan adanya penerapan teknologi digital di perusahaan.     | Skala Likert | (Arsindi et al., 2022) |
|   |                  |   | Kuantitas Kerja      | Saya dapat menyelesaikan lebih banyak tugas dengan lebih cepat berkat dukungan sistem digital.               |              |                        |
|   |                  |   | Kendala Kerja        | Saya jarang menghadapi kendala teknis saat bekerja dengan teknologi digital yang digunakan dalam perusahaan. |              |                        |
|   |                  |   | Sikap Kerja          | Penggunaan teknologi digital membantu saya meningkatkan produktivitas dan efektivitas                        |              |                        |

|  |  |  |               |   |  |  |
|--|--|--|---------------|---|--|--|
|  |  |  |               | kerja secara keseluruhan.   |  |  |
|  |  |  | Produktivitas | Penggunaan teknologi digital membantu saya meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja secara keseluruhan. |  |  |

Sumber : Data diolah Peneliti 2024

### 3.8 Analisis data

#### 3.8.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif diartikan sebagai proses untuk mengubah data menjadi format yang terstruktur agar mudah dipahami serta dianalisis. Proses tabulasi data dilakukan untuk merangkum, mengorganisasi, dan penyajian data dalam bentuk angka maupun grafik. Secara umum, statistik deskriptif dimanfaatkan oleh peneliti untuk menggambarkan variabel yang sedang diteliti serta mendukung analisis terhadap variabel tersebut. Kegiatan yang berkaitan dengan statistik deskriptif terdiri dari perhitungan *mean*, median, modus, deviasi standar, serta analisis terhadap kecenderungan distribusi data, dan lain-lain. (Wahyuni, 2020).

Analisis data dalam statistik deskriptif dilakukan dengan menjelaskan data yang telah dikumpulkan, namun kesimpulan yang dibuat tidak berlaku secara umum. Statistik ini meliputi penyajian data berupa tabel, grafik, diagram, dan menghitung nilai-nilai seperti modus, median, mean (rata-rata), serta pengukuran kecenderungan sentral. Statistik deskriptif juga dapat menjelaskan hubungan antara dua aspek dalam data (Anshori & Iswati, 2009:116).

#### 3.8.2 *Partial Least Square (PLS)*

*Partial Least Squares (PLS)* adalah model *Structural Equation Modelling (SEM)* yang berbasis pada varian. Konsep PLS diperkenalkan pertama kali pada tahun 1974 oleh Herman Wold. Jika dibandingkan dengan model SEM berbasis kovarian yang secara umum digunakan untuk menguji model kausalitas atau teori, PLS lebih difokuskan pada model prediktif. Metode analisis PLS memiliki keunggulan karena tidak bergantung pada banyak asumsi, sehingga tidak mengharuskan data dengan ukuran besar, serta memiliki kemampuan untuk

mengidentifikasi hubungan antara variabel laten dan menganalisis konstruk yang terbentuk melalui indikator formatif maupun reflektif (Irwan & Adam, 2020).

*PLS* merupakan teknik statistika multivariat yang memiliki fungsi serupa dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) dalam analisis kovarians. *PLS* sering disebut sebagai "SEM berbasis komposit," "SEM berbasis komponen," atau "SEM berbasis varians," yang membedakannya dari SEM berbasis kovarians yang umumnya diimplementasikan menggunakan perangkat lunak seperti Amos, SAS, Stata, MPlus, LISREL, EQS, dan lainnya. Metode *PLS* mampu menganalisis berbagai variabel respons dan eksplanatori secara bersamaan. Pendekatan ini sangat efektif dalam analisis regresi multivariat dan regresi berbasis komponen utama dikarenakan sifatnya yang tidak rentan terhadap perubahan data. Ketahanan ini berarti bahwa parameter model tetap stabil meskipun sampel yang digunakan berbeda dari populasi secara keseluruhan (Evi & Rachbini, 2022:1).

Menurut (Jogiyanto & Abdillah, 2009:16) terdapat beberapa kelebihan dan kekurangan dari *PLS*. Diantara kelebihan dari metode *PLS* yaitu:

1. Kemampuan untuk memodelkan variabel dependen dan sejumlah besar variabel independen dalam model yang kompleks
2. Dapat menangani permasalahan multikolinearitas di antara variabel independen.
3. Hasil yang dihasilkan tetap kuat (*robust*) meskipun data tidak normal atau terdapat data yang hilang (*missing value*).
4. Dapat menghasilkan variabel laten independen secara langsung berdasarkan *cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Mampu diaplikasikan pada konstruksi reflektif dan formatif.
6. Cocok diterapkan untuk sampel dengan jumlah kecil.
7. Tidak memerlukan data yang berdistribusi normal.
8. Dapat digunakan pada data dengan berbagai jenis skala, seperti nominal, ordinal, dan kontinu.

Selain keunggulannya, terdapat juga kekurangan *PLS*, yaitu:

1. Sulitnya menginterpretasikan *loading* variabel laten independen jika tidak didasarkan pada hubungan *cross-product* yang tidak ada, berbeda dengan analisis faktor yang didasarkan pada korelasi antara indikator variabel independen.
2. Tidak ditemukan nilai signifikansi yang disebabkan sifat distribusi estimasi yang tidak diketahui, kecuali dengan menjalankan proses *bootstrap*.
3. keterbatasan dalam menguji model estimasi statistik.

### 3.8.2.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* adalah spesifikasi yang menggambarkan hubungan antar konstruk laten dengan indikator-indikatornya. Dikenal sebagai *measurement model* atau *outer relation*, *outer model* berperan dalam menentukan karakteristik suatu konstruk melalui variabel manifes yang berhubungan dengannya. Merancang *outer model* berarti menyusun variabel laten yang berhubungan dengan indikator-indikator pengukurnya. Perancangan model pengukuran digunakan untuk model reflektif maupun formatif. (Irwan & Adam, 2020)

Terdapat dua konsep dalam menghitung kualitas data, diantaranya uji *reliability* dan *validity*. Artinya, jika data kurang *reliabel* dan *valid*, penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang cenderung bias. Kualitas data dalam penelitian bergantung pada kualitas instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data. (Anshori & Iswati, 2009:74)

Hubungan antar validitas dan reliabilitas dapat diilustrasikan seperti tembakan yang selalu tepat ke target. Alat ukur yang valid harus reliabel, tetapi tidak selalu valid. Reliabilitas dan validitas metode pengukuran sangat penting untuk menentukan apakah alat tersebut akurat atau tidak. Hal ini juga berlaku untuk alat *SG Posture Evaluation* yang akan diuji untuk melihat tingkat reliabilitas dan validitas (Sugiono et al., 2020).

#### 1. Uji Reabilitas

Reliabilitas diartikan dengan tingkat kepercayaan suatu instrumen cukup kuat dan konsisten untuk diaplikasikan dalam pengumpulan data atau pengukuran variabel, karena telah memenuhi standar yang

ditetapkan. Dalam mengukur objek yang sama, penggunaan instrumen yang memiliki reliabilitas tinggi secara berulang, akan menghasilkan data yang stabil dan konsisten. Alat ukur yang andal ini juga akan menghasilkan data yang dapat dipercaya dan diandalkan. (Anshori & Iswati, 2009:75).

Uji reliabilitas dilakukan dengan memeriksa nilai reliabilitas komposit dari indikator konstruksi. Dalam PLS, uji reliabilitas ini diperkuat dengan *Cronbach's Alpha* untuk menguji konsistensi setiap jawaban (Irwan & Adam, 2020). Suatu variabel dianggap dapat diandalkan atau konsisten dalam melakukan pengukuran, jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Putri, 2015 dalam Puspasari & Puspita, 2022).

## 2. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata "*validity*" yang memiliki arti keabsahan atau kebenaran. Validitas mengacu pada tingkat ketelitian dan akurasi suatu instrumen dalam melakukan fungsi pengukurannya (Irwan & Adam, 2020). Sebuah instrumen dapat dianggap valid apabila mampu mengukur variabel yang dimaksud dengan tepat, sehingga menghasilkan output yang tepat. Tingkat validitas instrumen menunjukkan seberapa jauh data yang diperoleh mencerminkan representasi yang akurat dari variabel tersebut. Sebagai contoh, jika seorang peneliti menggunakan instrumen untuk mengukur kepuasan dalam tugas, tetapi yang terukur adalah kepuasan terhadap atasan atau dimensi kepuasan lainnya, maka validitas instrumen tersebut patut dipertanyakan (Anshori & Iswati, 2009:83).

### a. Validitas Konstruk

Validitas konstruk menggambarkan sejauh mana suatu instrumen menghasilkan *output* berdasarkan teori (Azwar, 2005 dalam Sugiono et al., 2020). Uji validitas konstruk dilakukan dengan menghubungkan instrumen tersebut dengan instrumen lain dengan konsep serupa atau

dengan instrumen lain yang secara teoritis berkaitan dengan *SG Posture Evaluation* (Sugiono et al., 2020).

b. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas Konvergen mengacu pada tingkat suatu konstruk berkorelasi dengan variabel laten yang diukurinya. Evaluasi Validitas Konvergen dapat dilakukan dengan meninjau reliabilitas setiap item secara individu, melalui nilai *standardized loading factor*. *Standardized loading factor* yang menunjukkan tingkat keterkaitan antara masing-masing indikator dengan konstruknya. Suatu korelasi dikatakan valid jika mencapai nilai diatas 0,7 (Irwan & Adam, 2020).

c. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

*Discriminant validity* dapat dievaluasi dengan membandingkannya terhadap akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE). Pengujian model dilakukan melalui *cross loading* dengan konstruk. Korelasi antara konstruk dan indikator-indikatornya yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain menunjukkan bahwa konstruk laten bersifat valid. Selain itu, *discriminant validity* dianggap baik apabila nilai AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk (Irwan & Adam, 2020).

### 3.8.2.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model estimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, tahap berikutnya adalah menguji model struktural (*Inner Model*). Pengujian *inner model* ini didasarkan pada pengembangan model berdasarkan teori, dengan maksud untuk menganalisis hubungan antara variabel endogen dan eksogen sebagaimana dijelaskan dalam kerangka konseptual. (Arifin et al., 2023).

Pengujian model struktural bertujuan untuk mengidentifikasi serta memahami keterkaitan antara variabel endogen dan eksogen dalam suatu penelitian. Proses ini dilakukan dengan menerapkan Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*) serta Uji *Predictive Relevance* (*Q-Square*) (Nurhalizah et al., 2024).

## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Responden

Penelitian ini mengumpulkan data dari responden melalui jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner, yang tersedia dalam bentuk cetak (*offline*). Data dikumpulkan melalui distribusi kuesioner yang disampaikan secara langsung kepada karyawan BNI KC Brawijaya Malang yang berjumlah 50 responden. Responden ini diklasifikasikan berdasarkan beberapa karakteristik utama, yaitu:

##### 4.1.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4. 1**  
**Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Total | Persentase (%) |
|---------------|-------|----------------|
| Perempuan     | 34    | 68%            |
| Laki – laki   | 16    | 32%            |
| Total         | 50    | 100%           |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2025

Dari total 50 responden, dapat diklasifikasikan bahwa Perempuan 34 responden (68%), Laki laki 16 responden (32%). Mayoritas responden pada penelitian ini adalah perempuan, yang mencapai 68%. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan perempuan dalam penggunaan layanan perbankan digital di BNI KC Brawijaya Malang cukup signifikan dibandingkan dengan laki-laki. Namun, kedua kelompok ini tetap menjadi bagian penting dalam memahami bagaimana transformasi digital memengaruhi pengalaman perbankan mereka.

##### 4.1.2 Usia

**Tabel 4. 2**  
**Usia**

| Usia       | Total | Persentase (%) |
|------------|-------|----------------|
| < 25 tahun | 4     | 8%             |
| 25 - 34    | 23    | 46%            |
| 35 - 44    | 16    | 32%            |
| 44 - 54    | 7     | 14%            |

|       |    |      |
|-------|----|------|
| Total | 50 | 100% |
|-------|----|------|

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2025

Responden berasal dari berbagai rentang usia, dengan dominasi pada kelompok usia produktif antara 25 hingga 45 tahun. Kelompok usia ini dianggap memiliki keterlibatan yang lebih tinggi dalam penggunaan layanan digital perbankan.

#### 4.1.3 Posisi Jabatan

**Tabel 4. 3**  
**Posisi Jabatan**

| Posisi Jabatan | Total | Persentase (%) |
|----------------|-------|----------------|
| Frontliner     | 10    | 20%            |
| Back Office    | 40    | 80%            |
| Total          | 50    | 100%           |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2025

Dari total 50 orang responden dalam penelitian ini, mayoritas responden berasal dari bagian *Back Office* (80%), yang bertanggung jawab atas operasional internal bank, termasuk administrasi, analisis data, dan manajemen layanan keuangan. Sementara itu, *Frontliner* (20%) terdiri dari *customer service* dan *teller*.

#### 4.1.4 Lama Bekerja di Perusahaan

**Tabel 4. 4**  
**Lama Bekerja di Perusahaan**

| Lama Bekerja | Total | Persentase (%) |
|--------------|-------|----------------|
| < 1 tahun    | 1     | 2%             |
| 1 – 3 tahun  | 3     | 6%             |
| 4 – 6 tahun  | 32    | 16%            |
| > 6 tahun    | 38    | 76%            |
| Total        | 50    | 100%           |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, dari 50 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, mayoritas memiliki pengalaman kerja lebih dari 6 tahun, yaitu

sebanyak 38 orang (76%). Sementara itu, 32% responden telah bekerja selama 4 – 6 tahun. Responden dengan pengalaman kerja 1 – 3 tahun berjumlah 3 orang (6%), sementara itu, hanya satu orang (2%) yang memiliki pengalaman kurang dari satu tahun.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah pegawai yang sudah berpengalaman kerja cukup lama di BNI KC Brawijaya Malang. Dengan dominasi pekerja berpengalaman, dapat diasumsikan bahwa mereka sudah cukup familiar dengan sistem dan budaya kerja di bank, termasuk dalam menghadapi perubahan akibat digitalisasi.

#### 4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan data yang telah dikumpulkan guna menunjukkan respon dari responden terhadap variabel yang diteliti, yaitu : Transformasi Digital, Kompetensi Digital, dan Kinerja Karyawan. Responden memberikan jawaban mereka melalui *skala Likert* yang mencakup lima kategori, yaitu: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

##### 4.2.1 Variabel Transformasi Digital (TD)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, distribusi jawaban responden pada variabel Transformasi Digital yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4. 5**  
**Jawaban Responden Variabel Transformasi Digital**

| Item | Jawaban |    |    |    |    | T  | Persentase (%) |    |     |     |     | T (%) | Mean  |
|------|---------|----|----|----|----|----|----------------|----|-----|-----|-----|-------|-------|
|      | STS     | TS | N  | S  | SS |    | STS            | TS | N   | S   | SS  |       |       |
| TD 1 | 0       | 2  | 9  | 27 | 12 | 50 | 0%             | 4% | 18% | 54% | 24% | 100%  | 3.980 |
| TD 2 | 0       | 0  | 4  | 25 | 21 | 50 | 0%             | 0% | 8%  | 50% | 42% | 100%  | 4.340 |
| TD 3 | 0       | 0  | 10 | 27 | 13 | 50 | 0%             | 0% | 20% | 54% | 26% | 100%  | 4.060 |
| TD 4 | 0       | 0  | 5  | 22 | 23 | 50 | 0%             | 0% | 10% | 44% | 46% | 100%  | 4.360 |
| TD 5 | 0       | 0  | 7  | 33 | 10 | 50 | 0%             | 0% | 14% | 66% | 20% | 100%  | 4.060 |

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel diatas statistik deskriptif Transformasi Digital (TD), item pertanyaan (TD 1) mengenai transformasi digital dalam mendukung kinerja karyawan memiliki nilai mean paling kecil sebesar 3,980. Selain itu, item

pertanyaan (TD 4) mengenai kemudahan akses dan penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,360. Nilai rata-rata yang berada pada kisaran tersebut menunjukkan bahwa karyawan cenderung setuju terhadap manfaat transformasi digital dalam meningkatkan kinerja mereka, dengan aspek kemudahan akses teknologi yang mendapat persepsi paling positif.

#### 4.2.2 Variabel Kompetensi Digital (KD)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, distribusi jawaban responden pada variabel kompetensi digital yaitu:

**Tabel 4. 6**  
**Jawaban Responden Variabel Kompetensi Digital**

| Item | Jawaban |    |    |    |    | T  | Persentase (%) |    |     |     |     | T (%) | Mean  |
|------|---------|----|----|----|----|----|----------------|----|-----|-----|-----|-------|-------|
|      | STS     | TS | N  | S  | SS |    | STS            | TS | N   | S   | SS  |       |       |
| KD 1 | 0       | 4  | 6  | 24 | 16 | 50 | 0%             | 8% | 12% | 48% | 32% | 100%  | 4.040 |
| KD 2 | 1       | 2  | 16 | 19 | 12 | 50 | 2%             | 4% | 32% | 38% | 24% | 100%  | 3.780 |
| KD 3 | 0       | 4  | 16 | 23 | 7  | 50 | 0%             | 8% | 32% | 46% | 14% | 100%  | 3.660 |
| KD 4 | 0       | 2  | 9  | 30 | 9  | 50 | 0%             | 4% | 18% | 60% | 18% | 100%  | 3.920 |

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel diatas statistik deskriptif kompetensi digital (KD), item pertanyaan (KD 3) mengenai kompetensi digital karyawan memiliki nilai mean terendah sebesar 3,660, sedangkan item pertanyaan (KD 1) mengenai kemudahan dalam menggunakan teknologi digital dalam pekerjaan memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,040. Nilai rata-rata yang berada pada kisaran tersebut menunjukkan bahwa karyawan cenderung setuju terhadap peran kompetensi digital dalam mendukung kinerja mereka, meskipun masih terdapat variasi dalam tingkat keyakinan mereka terhadap aspek tertentu dari transformasi digital di tempat kerja.

#### 4.2.3 Variabel Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan *output* distribusi jawaban responden pada variabel kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4. 7**  
**Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan**

| Item | Jawaban |    |    |    |    | T  | Persentase (%) |     |     |     |     | T (%) | Mean  |
|------|---------|----|----|----|----|----|----------------|-----|-----|-----|-----|-------|-------|
|      | STS     | TS | N  | S  | SS |    | STS            | TS  | N   | S   | SS  |       |       |
| KK 1 | 2       | 10 | 14 | 14 | 10 | 50 | 4%             | 20% | 28% | 28% | 20% | 100%  | 3.400 |
| KK 2 | 0       | 3  | 10 | 23 | 14 | 50 | 0%             | 6%  | 20% | 46% | 28% | 100%  | 3.960 |
| KK 3 | 0       | 3  | 8  | 25 | 14 | 50 | 0%             | 6%  | 16% | 50% | 28% | 100%  | 4.000 |
| KK 4 | 2       | 9  | 12 | 16 | 11 | 50 | 4%             | 18% | 24% | 32% | 22% | 100%  | 3.500 |
| KK 5 | 0       | 3  | 20 | 17 | 10 | 50 | 0%             | 6%  | 40% | 34% | 20% | 100%  | 3.680 |

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.7 statistik deskriptif kinerja karyawan (KK), item pertanyaan (KK 1) memiliki nilai mean terkecil sebesar 3,400, dapat diartikan bahwa aspek ini mendapatkan respons yang lebih beragam dari responden. Sementara itu, item pertanyaan (KK 3) memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,000, mengindikasikan bahwa aspek ini dinilai paling positif oleh responden. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung setuju terhadap pengaruh transformasi digital terhadap kinerja mereka, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang memperoleh tanggapan netral. Hal ini mengindikasikan perlunya evaluasi lebih lanjut untuk memastikan transformasi digital dapat lebih optimal dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kompetensi digital.

#### **4.3 Analisis *Partial Least Squares* (PLS)**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis *Partial Least Squares* (PLS). Perangkat lunak yang digunakan peneliti untuk analisis statistik yaitu SmartPLS versi 4 dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) dan Structural Equation Modeling (SEM). Peneliti dapat menguji gagasannya serta mengidentifikasi hubungan antar variabel yang diteliti dengan menerapkan analisis data menggunakan SmartPLS. Dalam penelitian yang menggunakan metode analisis PLS, terdapat dua aspek utama dalam evaluasi model, yaitu evaluasi *Outer Model* dan evaluasi *Inner Model*.

### 4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

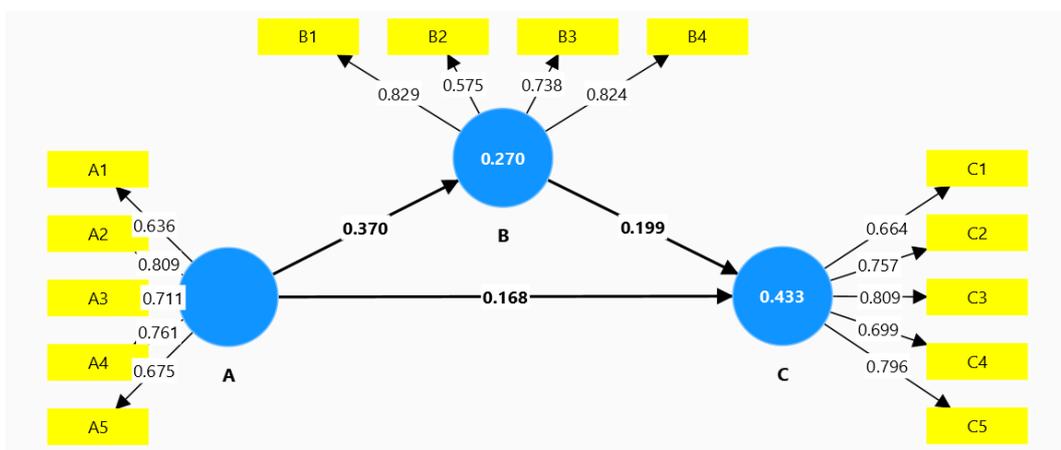
Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas dari indikator yang diteliti dalam mengukur setiap variabel penelitian. Dalam metode *Partial Least Squares* (PLS), terdapat beberapa aspek utama yang dianalisis dalam evaluasi model pengukuran, diantaranya uji reabilitas dan uji validitas.

#### 4.3.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) bertujuan untuk memastikan bahwa alat penelitian dapat mengukur variabel laten secara akurat. Metode PLS-SEM diterapkan untuk menguji serta menganalisis hubungan antar variabel laten atau konstruk berdasarkan berbagai indikator. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk membangun dan mengevaluasi model struktural yang kompleks, termasuk interaksi multi-level antar komponen. Apabila seluruh kriteria validitas terpenuhi, maka model penelitian dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis lanjutan. Sebaliknya, jika terdapat indikator yang tidak memenuhi kriteria, maka diperlukan penyesuaian model atau eliminasi indikator yang tidak valid. Uji validitas mencakup *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*.

##### 4.3.1.1.1 *Convergent Validity*

**Gambar 4. 1**  
**Hasil Output PLS Algorithm**



Sumber : *Output SmartPLS*, 2025

Dari *output SmartPLS* diatas, nilai *factor loading* untuk sebagian besar indikator sudah memenuhi batas minimum 0,50, dengan rentang nilai antara 0,575 hingga 0,829. Namun, indikator B2 memiliki nilai *loading* sebesar 0,575, yang relatif rendah dibandingkan indikator lainnya. Selain itu, validitas konvergen juga dapat dikonfirmasi melalui nilai AVE, di mana setiap variabel laten harus bernilai diatas 0,50, agar 50% *varians* indikator dapat dijelaskan oleh konstruksya. Keandalan konstruk juga diuji melalui *Construct Reliability* (CR), yang seharusnya memiliki nilai lebih dari 0,70 untuk menunjukkan konsistensi internal yang baik. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa mayoritas indikator telah memenuhi validitas konvergen, meskipun ada beberapa indikator dengan nilai *loading* yang mendekati batas minimal.

**Tabel 4. 8**  
**Nilai Loading Factor**

| Variabel                         | Item | <i>Loading Factor</i> | Keterangan |
|----------------------------------|------|-----------------------|------------|
| <b>Transformasi Digital (TD)</b> | TD 1 | 0.636                 | Valid      |
|                                  | TD 2 | 0.809                 | Valid      |
|                                  | TD 3 | 0.711                 | Valid      |
|                                  | TD 4 | 0.761                 | Valid      |
|                                  | TD 5 | 0.675                 | Valid      |
| <b>Kompetensi Digital (KD)</b>   | KD 1 | 0.829                 | Valid      |
|                                  | KD 2 | 0.575                 | Valid      |
|                                  | KD 3 | 0.738                 | Valid      |
|                                  | KD 4 | 0.824                 | Valid      |
| <b>Kinerja Karyawan (KK)</b>     | KK 1 | 0.664                 | Valid      |
|                                  | KK 2 | 0.757                 | Valid      |
|                                  | KK 3 | 0.809                 | Valid      |
|                                  | KK 4 | 0.699                 | Valid      |
|                                  | KK 5 | 0.796                 | Valid      |

Sumber : *Output SmartPLS*, 2025

Berdasarkan *output* olah data pada tabel diatas menunjukkan bahwa secara keseluruhan indikator dari variabel Transformasi Digital, Kompetensi Digital, Kinerja Karyawan memiliki nilai diatas 0,6 sehingga menunjukkan nilai valid yang dianggap telah memenuhi syarat *convergent validity*. Namun, ada satu indikator Kompetensi Digital (KD 2) memiliki nilai 0,575 dimana hampir

mendekati batas minimum sehingga perlu dilihat lagi nilai AVE dari indikator ini agar dapat memenuhi syarat validitas.

Selanjutnya, pengukuran untuk validitas konvergen dilakukan pada nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Untuk mencapai Tingkat validitas yang baik, nilai AVE harus mencapai 0,5 yang menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan 50% varians rata-rata indikatornya (Tyana et al., 2023). Berikut nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari hasil output data penelitian.

**Tabel 4. 9**  
**Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)**

| Variabel             | <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) | Keterangan |
|----------------------|---|------------|
| Transformasi Digital | 0.520                                   | Valid      |
| Kompetensi Digital   | 0.561                                   | Valid      |
| Kinerja Karyawan     | 0.558                                   | Valid      |

Sumber : *Output SmartPLS*, 2025

Berdasarkan *output* pada Tabel 4.9, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua variabel memiliki nilai lebih dari 0,5, yaitu Transformasi Digital (0,520), Kompetensi Digital (0,561), dan Kinerja Karyawan (0,558). Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten memiliki tingkat validitas konvergen yang baik, di mana lebih dari setengah varians indikator-indikatornya mampu dijelaskan oleh variabel laten tersebut. Dengan demikian, instrumen penelitian ini dapat dianggap valid dalam mengukur konstruk yang diteliti.

#### 4.3.1.1.2 *Discriminant Validity*

Pengukuran validitas diskriminan dilakukan melalui analisis *cross loading* dengan membandingkan korelasi antara variabel laten dan indikator yang diukur berdasarkan korelasi terhadap variabel laten lainnya. Nilai *cross-loading* dari data penelitian ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 4. 10**  
**Nilai *Cross Loading***

|      | Transformasi Digital (TD) | Kompetensi Digital (KD) | Kinerja Karyawan (KK) |
|------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|
| TD 1 | 0.636                     | 0.127                   | 0.185                 |

|             |              |              |              |
|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>TD 2</b> | <b>0.809</b> | 0.547        | 0.487        |
| <b>TD 3</b> | <b>0.711</b> | 0.383        | 0.385        |
| <b>TD 4</b> | <b>0.761</b> | 0.354        | 0.532        |
| <b>TD 5</b> | <b>0.675</b> | 0.277        | 0.288        |
| <b>KD 1</b> | 0.531        | <b>0.829</b> | 0.522        |
| <b>KD 2</b> | 0.265        | <b>0.575</b> | 0.154        |
| <b>KD 3</b> | 0.308        | <b>0.738</b> | 0.365        |
| <b>KD 4</b> | 0.386        | <b>0.824</b> | 0.557        |
| <b>KK 1</b> | 0.300        | 0.418        | <b>0.664</b> |
| <b>KK 2</b> | 0.473        | 0.534        | <b>0.757</b> |
| <b>KK 3</b> | 0.505        | 0.496        | <b>0.809</b> |
| <b>KK 4</b> | 0.284        | 0.269        | <b>0.699</b> |
| <b>KK 5</b> | 0.477        | 0.380        | <b>0.796</b> |

Sumber : *Output SmartPLS*, 2025

Berdasarkan output pada tabel 4.10, menunjukkan bahwa model penelitian ini sudah sesuai kriteria validitas diskriminan dikarenakan setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada variabel yang diukur jika dibandingkan dengan variabel-variabel lain. Oleh karena itu, instrumen penelitian dapat dianggap valid dalam mengukur masing-masing konstruk.

#### 4.3.1.2 Uji Reliabilitas

Untuk menilai konsistensi internal instrumen penelitian, maka dilakukan uji reliabilitas, hal ini menunjukkan seberapa baik indikator dalam suatu variabel laten memberikan hasil yang stabil dan dapat dipercaya. Reliabilitas diuji menggunakan tiga metode utama, yaitu *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* ( $\rho_c$ ), dan  $\rho_a$ . Nilai reliabilitas dalam rentang 0,60 hingga 0,70 dianggap dapat diterima dalam penelitian eksploratori. Jika setiap variabel memperoleh nilai *Cronbach's*

*Alpha* di atas 0,7, maka variabel dianggap reliabel. Nilai Alpha Cronbach dan Reliabilitas Komposit dari hasil penelitian ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 4. 11**  
**Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

| Variabel  | <i>Cronbach's alpha</i> | <i>Composite Reliability (rho_a)</i> | <i>Composite Reliability (rho_c)</i> | Keterangan |
|-----------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------|
| <b>TD</b> | 0.781                   | 0.807                                | 0.843                                | Reliabel   |
| <b>KD</b> | 0.748                   | 0.802                                | 0.833                                | Reliabel   |
| <b>KK</b> | 0.803                   | 0.821                                | 0.863                                | Reliabel   |

Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

Dari hasil output diatas, semua nilai alpha Cronbach, rho\_a, dan rho\_c berada di atas batas minimum 0,7, maka semua variabel telah mencapai tingkat reliabilitas yang baik. Ini menunjukkan bahwa indikator untuk masing-masing variabel dapat digunakan secara akurat untuk mengukur konstruk penelitian.

#### 4.3.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

**Tabel 4. 12**  
**Nilai R-Square**

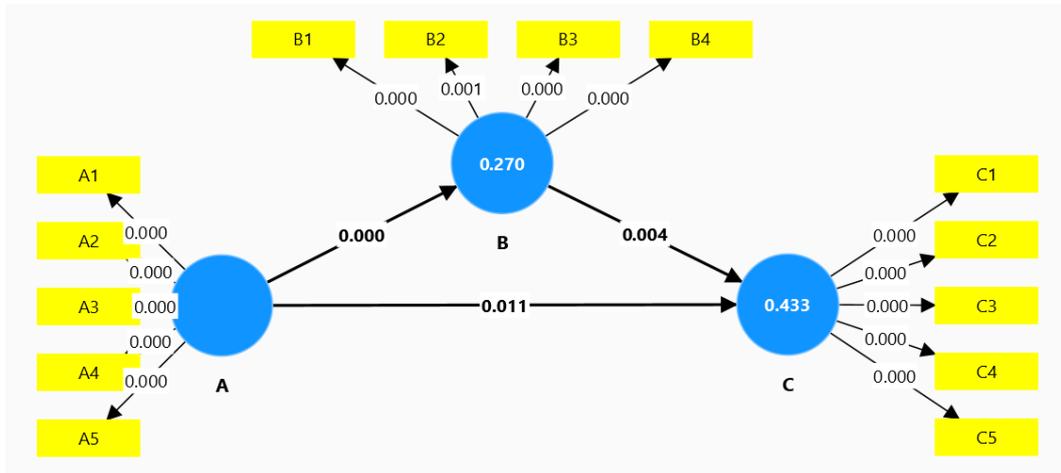
| Variabel           | R-square | Adjusted R-square |
|--------------------|----------|-------------------|
| Kompetensi Digital | 0.270    | 0.255             |
| Kinerja Karyawan   | 0.433    | 0.408             |

Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

Dari hasil output diatas, variabel kinerja karyawan memiliki nilai R-square 0,433, sedangkan variabel kompetensi digital memiliki nilai R-square 0,270. Dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam model dapat menjelaskan 27% varians variabel kompetensi digital dan 43,3% varians variabel kompetensi digital, sementara terdapat pengaruh dari hal-hal lain yang tidak terkait dengan model ini. Secara umum, model memiliki tingkat kemampuan prediksi yang cukup untuk variabel kompetensi digital dan moderat untuk variabel kinerja karyawan, dengan variabel independen lebih kuat dalam menjelaskan varians pada C dibandingkan B.

### 4.3.3 Uji Hipotesis

**Gambar 4. 2**  
**Hasil Uji Hipotesis**



Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

**Tabel 4. 13**  
**Hasil Uji Direct Effect**

| Hipotesis | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values | Keterangan |             |
|-----------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|------------|-------------|
| TD -> KD  | 0.519               | 0.552           | 0.083                      | 6.226                    | 0.000    | Signifikan | H2 diterima |
| KD -> KK  | 0.393               | 0.411           | 0.136                      | 2.894                    | 0.004    | Signifikan |             |
| TD -> KK  | 0.361               | 0.358           | 0.141                      | 2.559                    | 0.011    | Signifikan | H1 diterima |

Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

**Tabel 4. 14**  
**Hasil Uji Indirect Effect**

| Hipotesis      | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values | Keterangan |             |
|----------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|------------|-------------|
| TD -> KD -> KK | 0.204               | 0.231           | 0.094                      | 2.172                    | 0.030    | signifikan | H3 diterima |

Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

Berdasarkan output diatas, dalam penelitian yang melibatkan faktor eksogen dan endogen, untuk menganalisis pengaruh yang terjadi, maka dapat diuji melalui *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak

langsung). Nilai koefisien jalur untuk kedua efek ini ditunjukkan melalui *t-statistik* dan *p-value*, dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Hipotesis pertama (H1) Dengan koefisien jalur 0,361, pengujian hipotesis menunjukkan bahwa transformasi digital meningkatkan kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa setiap peningkatan dalam transformasi digital berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan sebesar (36,1%). Nilai *T-statistic* sebesar (2.559) lebih besar dari (1.96), yang menandakan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Selain itu, *P-value* sebesar (0.011) yang lebih kecil dari (0.05) menguatkan hasil bahwa hipotesis dapat diterima. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa transformasi digital berpengaruh signifikan dalam peningkatan kinerja karyawan.
- 2) Hipotesis kedua (H2) dengan koefisien jalur 0,519, pengujian hipotesis menunjukkan bahwa transformasi digital meningkatkan kompetensi digital, yang mengindikasikan bahwa setiap peningkatan dalam transformasi digital berkontribusi pada peningkatan kompetensi digital sebesar (51,9%). Nilai *T-statistic* sebesar (6.226) lebih besar dari (1.96), yang menandakan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Selain itu, *P-value* sebesar (0.000) yang lebih kecil dari (0.05) menguatkan hasil bahwa hipotesis dapat diterima. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa transformasi digital berpengaruh signifikan dalam peningkatan kompetensi digital.
- 3) Hipotesis ketiga (H3) Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari transformasi digital terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi digital, dengan koefisien jalur sebesar (0.204), yang berarti bahwa pengaruh tidak langsung ini sebesar (20,4%). Ini menunjukkan bahwa semakin besar transformasi digital, maka kompetensi digital akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Nilai *T-statistic* sebesar (2.172) yang lebih besar dari (1.96) menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung ini signifikan pada tingkat kepercayaan (95%). Selain itu, *P-value* berjumlah (0.030) yang lebih kecil dari (0.05) mengindikasikan bahwa jalur tidak langsung ini signifikan secara statistik. Oleh karena itu,

kompetensi digital berperan sebagai mediator dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja karyawan.

Lebih lanjut, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Kompetensi Digital berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Variance Accounted For* (VAF) sebesar 34.17%, yang mengindikasikan bahwa sebagian pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan terjadi secara langsung, sementara sebagian lainnya terjadi melalui peningkatan kompetensi digital.

#### **4.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.4.1 Hubungan Transformasi Digital Terhadap Kompetensi Digital**

Menurut hasil analisis data menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi digital karyawan. Penerapan teknologi digital dalam organisasi mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan digital mereka, baik melalui pelatihan formal maupun melalui adaptasi terhadap alat serta proses kerja yang baru. Dengan nilai Koefisien Jalur (O) sebesar 0.519, *T-statistic* 6.226, dan *P-value* 0.000, hasil ini mengindikasikan bahwa semakin optimal implementasi transformasi digital dalam organisasi, maka kompetensi digital karyawan akan semakin meningkat.

Demikian pula pada penelitian (Ritonga et al., 2023) tentang Pengaruh transformasi digital terhadap pengembangan SDM di Disdukcapil Kota Pematang Siantar. Hasilnya menjelaskan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan SDM, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

##### **4.4.2 Hubungan Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini mengungkapkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. dengan nilai koefisien jalur (O) 0.393, *T-statistic* 2.894, *P-value* 0.004. Artinya, karyawan dengan tingkat kompetensi digital yang lebih tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Temuan ini sejalan dengan (Larasshati & Priyastiwi, 2024) bahwa kompetensi digital berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja

organisasi dan produktivitas kerja karyawan. Peningkatan kompetensi digital karyawan akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja yang ditunjukkan. Sesuai dengan temuan (Liana et al., 2023) dalam penelitiannya di PT. Indah Logistik Cargo Pekanbaru menemukan bahwa kemampuan digital meningkatkan kinerja karyawan.

Sesuai dengan temuan (Fathimahtuzzahrah & Khan, 2025) bahwa *digital competence* berpengaruh secara parsial yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan generasi Z di perusahaan startup Kota Malang. Artinya, apabila pengembangan digital competence yang efektif akan memaksimalkan produktivitas dan efektivitas dari kinerja karyawan.

#### **4.4.3 Hubungan Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan**

Dengan koefisien jalur 0.361, T-statistic 2.559 (lebih besar dari 1.96), dan P-value 0.011 (kurang dari 0.05), penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital secara langsung berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, semakin optimal penerapan transformasi digital dalam organisasi, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sama seperti penelitian (Shidqi et al., 2023) yang mengemukakan bahwa digitalisasi sistem perusahaan memberikan dampak positif dan signifikan, dengan penerapan digitalisasi yang efektif, diharapkan kepuasan kerja akan meningkat, sehingga kinerja karyawan meningkat. Demikian pula pada penelitian (Ritonga et al., 2023) tentang Pengaruh Transformasi Digital terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia di Disdukcapil Kota Pematangsiantar. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

#### **4.4.4 Peran Kompetensi Digital Sebagai Variabel Mediasi**

Penelitian ini juga menemukan bahwa Transformasi Digital berdampak positif dan signifikan terhadap Kompetensi Digital, yang sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lebih lanjut, Kompetensi Digital berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin baik kemampuan digital yang dimiliki oleh karyawan, maka kinerja mereka juga meningkat. Analisis jalur tidak langsung menunjukkan bahwa kompetensi digital memediasi secara parsial pada hubungan antara transformasi digital dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0.204, nilai T-statistic 2.172, dan nilai P 0,030, menunjukkan bahwa ini tidak hanya terjadi secara langsung tetapi juga melalui pengembangan kemampuan digital.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dipublikasikan oleh (Riduan & Firdaus, 2024) , yang dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara budaya organisasi digital dan kinerja. Selain itu, transformasi digital juga berperan sebagai mediator penuh dalam pengaruh kompetensi digital dan strategi bisnis terhadap kinerja.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital secara langsung maupun melalui mediasi kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun kesimpulan utamanya adalah sebagai berikut:

1. Transformasi digital berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, mengindikasikan bahwa semakin optimal penerapan teknologi digital dalam organisasi, semakin meningkat kinerja karyawan.
2. Transformasi digital juga berdampak positif dan signifikan terhadap kompetensi digital, yang berarti bahwa implementasi transformasi digital di lingkungan kerja dapat meningkatkan keterampilan digital karyawan.
3. Kompetensi digital terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi langsung oleh transformasi digital, tetapi juga melalui peningkatan kompetensi digital.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan transformasi digital perlu memperhatikan pengembangan kompetensi digital karyawan agar dampak positif dari transformasi ini dapat dimaksimalkan.

## **5.2 Implikasi Penelitian**

Temuan ini memberikan implikasi secara teoritis maupun praktis:

### **1. Implikasi Teoritis**

- Temuan penelitian ini semakin menegaskan pentingnya transformasi digital dalam peningkatan kinerja karyawan.
- Penelitian ini juga mendukung peran mediasi kompetensi digital yang mempererat hubungan antara transformasi digital dan kinerja karyawan.

### **2. Implikasi Praktis**

- Perusahaan atau organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan melalui transformasi digital perlu memberikan perhatian lebih pada pengembangan kompetensi digital karyawan melalui pelatihan dan program edukasi.
- Manajemen perusahaan dapat mengadopsi strategi implementasi teknologi digital yang lebih efektif dengan mempertimbangkan kesiapan digital karyawan agar transformasi dapat berjalan optimal.

## **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan, yaitu BNI KC Brawijaya Malang, karena outputnya mungkin tidak dapat diterapkan pada Perusahaan lain.
2. Pengukuran variabel dalam penelitian ini masih terbatas pada persepsi karyawan yang dapat dipengaruhi oleh faktor subjektif.
3. Budaya organisasi atau kepemimpinan adalah beberapa komponen tambahan yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang tidak dibahas pada penelitian ini.

## **5.4 Saran**

Berdasarkan keterbatasan yang telah diidentifikasi, berikut beberapa saran untuk penelitian selanjutnya:

1. Melakukan penelitian dengan cakupan organisasi yang lebih luas untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian.

2. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terkait bagaimana kinerja dipengaruhi oleh transformasi digital, gunakan pendekatan yang lebih beragam, seperti wawancara atau studi kasus.
3. Menambahkan variabel lain yang dapat memperkuat hubungan tiap variabel pada penelitian ini, seperti budaya organisasi, kepemimpinan digital, atau inovasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, M., & Iswati, S. (2009). *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kuantitatif* (1st ed.). Pusat Penerbitan dan Percetakan Unair (AUP).
- Apriyanti, Y., Lorita, E., & Yusuarsono. (2019). Kualitas Pelayanan Kesehatan Di Pusat Kesehatan Masyarakat Kembang Seri Kecamatan Talang Empat Kabupaten Bengkulu Tengah. *Profesional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 6(1). <https://doi.org/10.37676/professional.v6i1.839>
- Arifin, Magito, Perkasa, D. H., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, 1(01), 24–33. <https://doi.org/10.59422/global.v1i01.130>
- Arsindi, A., Kamidin, M., Rahman, Z., Mahmud, A., & Suriyanti, S. (2022). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Center of Economic Students Journal*, 5(1), 86–95. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i1.79>
- Baharrudin, S., Ludfiana, M., Santoso, B., Putra, E. M., & Pratiwi, R. (2021). Pengaruh Kompetensi Digital Dan Keterikatan SDM Terhadap Kinerja DISPERMADES Provinsi Jawa Tengah. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi STIE Semarang (SENMAS)*, 1–9. <http://eprosiding.stiesemarang.ac.id/index.php/SNMAS/article/view/12/12>
- Bancin, B. (2022). Pengaruh Kompetensi, Transformasi Digital Dan Pembaruan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. *Tesis Magister Manajemen Universitas Sumatera Utara*, 1(1), 1–137. [http://repository.umsu.ac.id/bitstream/handle/123456789/20339/TESIS BIASNA BR BANCIN-2020030041.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.umsu.ac.id/bitstream/handle/123456789/20339/TESIS%20BIASNA%20BR%20BANCIN-2020030041.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178(December 2021), 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
- 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.minartaris.com/index.php/jeps/article/view/2009>
- Deni, D. (2021). *Metode penelitian kuantitatif*.
- Evi, T., & Rachbini, W. (2022). Partial Least Squares (Teori Dan Praktek). In *Tahta Media Group*.

- Farhaq, N. C. (2024). Pengaruh Digital Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Milenial di Jawa Timur. *Journal GEEJ*, 7(2), 11–26.
- Fathimahtuzzahrah, B., & Khan, R. B. F. (2025). Pengaruh talent management, employee retention dan digital competence terhadap kinerja karyawan: Studi pada karyawan generasi Z di perusahaan startup Kota Malang. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 17(1), 1–15.
- Fatimah, S. B., & Hendratmi, A. (2020). Digitalisasi Pada Bank Mandiri Syariah Di Tengah Persaingan Dan Perubahan Teknologi. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7(4), 795.  
<https://doi.org/10.20473/vol7iss20204pp795-813>
- Fitria, S. E., & Ariva, V. F. (2019). Analisis Faktor Kondisi Ekonomi, Tingkat Pendidikan Dan Kemampuan Berwirausaha Terhadap Kinerja Usaha Bagi Pengusaha Pindang Di Desa Cukanggenteng. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(3), 197–208.
- Hafni Sahir, S. (2022). *Metodologi Penelitian*. [www.penerbitbukumurah.com](http://www.penerbitbukumurah.com)
- 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>
- Indriasari, D. P., & Fadjarin, N. (2024). *YUME : Journal of Management Pengaruh Pelatihan , Digitalisasi Layanan dan Kepuasan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Pengadaan Barang / Jasa Sekretariat Kabupaten Jeneponto*. 7(2), 1233–1240.
- Irwan, & Adam, K. (2020). Metode Partial Least Square (Pls) Dan Terapannya. *Teknosains*, 9(1), 53–68.
- Jogiyanto, & Abdillah, W. (2009). *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris* (1st ed.). BPFE.
- Jumareng, H., & Setiawan, E. (2021). Self-esteem, adversity quotient and self-handicapping: Which aspects are correlated with achievement goals? *Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 147–157.  
<https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.37685>
- Larasshati, K., & Priyastiwi. (2024). PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN Kinanthi. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 54(2), 514–527.

<https://doi.org/10.1128/AAC.03728-14>

- Liana, Y., Kolo, N., Salim, A., & Lating, A. (2023). Kompetensi Digital, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Indah Logistik Pekanbaru. *Bening*, 10(2), 50–60.
- Novita, T., Hasan, S., & Dewi, R. (2023). Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi 6(2) (2023) | 187. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(3), 187–197.
- Nurhalizah, S., Kholijah, G., & Gusmanely, Z. (2024). Analisis Structural Equation Modeling Partial Least Square pada Kinerja Pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. *Indonesian Journal of Applied Statistics*, 6(2), 125. <https://doi.org/10.13057/ijas.v6i2.78921>
- Prawiyogi, A. G., Sadiyah, T. L., Purwanugraha, A., & Elisa, P. N. (2021). Penggunaan Media Big Book untuk Menumbuhkan Minat Membaca di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(1), 446–452. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i1.787>
- Puspasari, H., & Puspita, W. (2022). Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Tingkat Pengetahuan dan Sikap Mahasiswa terhadap Pemilihan Suplemen Kesehatan dalam Menghadapi Covid-19 Validity Test and Reliability Instrument Research Level Knowledge and Attitude of Students Towards . *Jurnal Kesehatan*, 13(1), 65–71. <http://ejurnal.poltekkes-tjk.ac.id/index.php/JK>
- Puspitadewi, I. (2019). Pengaruh Digitalisasi Perbankan Terhadap Efektivitas Dan Produktivitas Kerja Pegawai. In *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* (Vol. 5, Issue 2).
- 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>
- Riduan, M., & Firdaus, M. (2024). Transformasi Digital Dan Kinerja : Kajian Peran Budaya Organisasi. *Jurnal Maneksi*, 13(1), 48–58.
- Ritonga, A. E., Sinaga, K., & Saragi, S. (2023). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Pematangsiantar. *Publik Reform*, 10(1), 35–49. <https://doi.org/10.46576/jpr.v10i1.3453>
- Sahir, H. (2021). *Metodologi Penelitian* (1st ed.). KBM INDONESIA. [www.penerbitbukumurah.com](http://www.penerbitbukumurah.com)
- Salmah, S., & Murti, A. (2020). Mengenal Operasional. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 6(2), 145–156.

- Santoso, H., Abdinagoro, S. B., & Arief, M. (2019). The role of digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: The case of indonesia's telecommunications industry. *International Journal of Technology*, 10(8), 1558–1566. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v10i8.3432>
- Setyaningrat, D., Annas Mushlih, I., & Zunaidi, A. (2023). Strategi Digitalisasi untuk Mendorong Inklusi Keuangan Nasabah Bank Syariah: Pendekatan Technology Acceptance Model (TAM). *Proceedings of Islamic Economics, Business and Philanthropy*, 2(1), 54–76. <https://jurnalfebi.iainkediri.ac.id/index.php/proceedings>
- Shidqi, M., Darmastuti, I., & Wicaksono, B. (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.
- Simamora, B. (2022). Skala Likert, Bias Penggunaan dan Jalan Keluarnya. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 84–93. <https://doi.org/10.46806/jman.v12i1.978>
- Situmorang, L., Sabrina, R., & Pasaribu, F. (2023). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Airport Maintenance PT . Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanam. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 4(1), 25–34. <https://doi.org/10.47065/jbe.v4i1.2853>
- Soedjono, S. (2022). Transformasi Digital Manajemen Pendidikan. *Media Penelitian Pendidikan : Jurnal Penelitian Dalam Bidang Pendidikan Dan Pengajaran*, 16(1), 103–107. <https://doi.org/10.26877/mpp.v16i1.12148>
- Sugiono, Noerdjanah, & Afrianti, W. (2020). Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur SG Posture Evaluation. *Jurnal Keterampilan Fisik*, 5(1), 55–61. <https://doi.org/10.37341/jkf.v5i1.167>
- Triyunita, H., Yana, N., & Bachtiar, M. H. (2025). *Transformasi Digital terhadap Kompetensi Guru dalam Pendidikan*. 8(April), 4364–4368.
- Tyana, I. D., Widiari, T., & Utami, I. T. (2023). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Penumpang Brt Trans Semarang Menggunakan Partial Least Square (Pls) (Studi Kasus: Mahasiswa Universitas Diponegoro). *Jurnal Gaussian*, 11(4), 591–604. <https://doi.org/10.14710/j.gauss.11.4.591-604>
- Wahyudi, A., & dkk. (2023). Keterampilan yang Dimiliki oleh Tenaga Kerja dengan Tuntutan Teknologi. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 1(4), 99–111.

Wahyuni, M. (2020). Statistik Deskriptif Untuk Penelitian Olah Data Manual dan SPSS versi 25. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Issue Mi).

## LAMPIRAN – LAMPIRAN

### Lampiran 1 Biodata Peneliti

#### Biodata Peneliti

Nama lengkap : Sayyidil Hakim Mursalim  
Tempat, tanggal lahir : Padang, 7 November 2003  
Alamat asal : Komp.Cemara 2 Blok II No 2, Nanggalo, Kota Padang  
Telepon/HP : 081363473958  
E-mail : [sayyidilhkm@gmail.com](mailto:sayyidilhkm@gmail.com)

#### Pendidikan Formal

2010-2016 : MIN 3 Kota Padang  
2016-2019 : SMP Perguruan Islam Arrisalah Padang  
2017-2020 : MAS Perguruan Islam Arrisalah Padang  
2021-2025 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

#### Pendidikan Non Formal

2021-2022 : Ma'had Muhasibi  
2021-2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2022-2023 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

#### Aktivitas dan Pelatihan

- Sertifikasi Pelatihan SmartPLS UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2024
- Pengurus UKM UNIOR UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2021-2024

## Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

### Kuesioner Penelitian

#### **PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI DIGITAL PADA BANK BNI KANTOR CABANG (KC) BRAWIJAYA MALANG**

Assalamualaikum Wr. Wb.

Perkenalkan saya Sayyidil Hakim Mursalim, mahasiswa Program Studi Manajemen (2021) Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam rangka penyusunan skripsi, saya memohon kesediaan saudara/i untuk berpartisipasi dalam mengisi seluruh pertanyaan yang ada dalam kuesioner penelitian saya yang berjudul "**Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Digital Pada Bank BNI KC Brawijaya Malang**". Kuesioner ini bertujuan untuk memperoleh data yang akan digunakan untuk analisis dalam penelitian saya.

Partisipasi saudara/i sangat berarti bagi kelancaran penelitian ini. Saya menjamin bahwa semua data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian ini.

Terima kasih atas waktu dan partisipasinya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

Sayyidil Hakim Mursalim

## **A. Identitas Responden**

1. Nama Lengkap :
2. Nomor Telepon :
3. Jenis Kelamin :
  - Laki-laki
  - Perempuan
4. Usia
  - < 25 tahun
  - 25-34 tahun
  - 35-44 tahun
  - 44-54 tahun
  - > 54 tahun
5. Pendidikan Terakhir
  - SMA/K
  - D3
  - SI
  - S2
  - S3
6. Jabatan Saat Ini
  - Frontliner
  - Back Office
  - Manajerial & Pengembangan Bisnis
  - Divisi Teknologi Informasi
  - Lainnya
7. Lama Bekerja di Perusahaan
  - < 1 tahun
  - 1-3 tahun
  - 4-6 tahun
  - > 6 tahun

## B. Petunjuk Pengisian

Setiap pertanyaan akan menyediakan pilihan jawaban. Pilihlah jawaban yang paling menggambarkan pendapat atau kondisi Anda. Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing pilihan:

5 = Sangat Setuju (SS): Jika Anda sepenuhnya setuju dengan pernyataan yang diberikan.

4 = Setuju (S): Jika Anda setuju dengan pernyataan, tetapi tidak sepenuhnya yakin.

3 = Cukup Setuju (C): Jika Anda merasa netral atau memiliki pandangan yang cukup setuju.

2 = Kurang Setuju (KS): Jika Anda merasa kurang setuju dengan pernyataan.

1 = Tidak Setuju (TS): Jika Anda sama sekali tidak setuju dengan pernyataan.

## C. Item Pertanyaan

| No | Pertanyaan   | Jawaban |   |   |   |   |
|----|--|---------|---|---|---|---|
|    |  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | Sistem digital yang diterapkan di perusahaan ini mudah digunakan dan dipahami.                                   |         |   |   |   |   |
| 2  | Penggunaan sistem digital dalam perusahaan membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerj saya.            |         |   |   |   |   |
| 3  | Saya merasa puas menggunakan teknologi digital yang diterapkan dalam perusahaan karena mendukung pekerjaan saya. |         |   |   |   |   |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 4  | Saya berencana untuk terus menggunakan sistem digital dalam pekerjaan saya di masa mendatang.                |  |  |  |  |  |
| 5  | Sistem digital perusahaan dapat diakses dengan mudah dan berjalan dengan lancar tanpa gangguan yang berarti. |  |  |  |  |  |
| 6  | Saya mampu menggunakan teknologi digital dengan efisien untuk menyelesaikan pekerjaan saya.                  |  |  |  |  |  |
| 7  | Saya dapat memahami dan mengoperasikan aplikasi digital baru yang diterapkan perusahaan dengan cepat.        |  |  |  |  |  |
| 8  | Saya mampu membuat, mengelola, dan memanfaatkan konten digital sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya.       |  |  |  |  |  |
| 9  | Saya menggunakan teknologi digital untuk berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja.  |  |  |  |  |  |
| 10 | Saya merasa kualitas hasil kerja saya meningkat dengan adanya penerapan teknologi digital di perusahaan.     |  |  |  |  |  |
| 11 | Saya dapat menyelesaikan lebih banyak tugas dengan lebih cepat berkat dukungan sistem digital.               |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 12 | Saya jarang menghadapi kendala teknis saat bekerja dengan teknologi digital yang digunakan dalam perusahaan.                      |  |  |  |  |  |
| 13 | Saya memiliki sikap positif dalam menghadapi perubahan teknologi dan bersedia untuk terus beradaptasi dengan sistem digital baru. |  |  |  |  |  |
| 14 | Penggunaan teknologi digital membantu saya meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja secara keseluruhan.                   |  |  |  |  |  |

**Terimakasih yang sebesar-besarnya atas partisipasi dan bantuan bapak/ibu, semoga selalu disertai dengan kemudahan dalam kegiatannya.**

## Lampiran 3 Surat Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M  
NIP : 198710022015032004  
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Sayyidil Hakim Mursalim  
NIM : 210501110076  
Konsentrasi : Manajemen SDM  
Judul Skripsi : **PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI DIGITAL PADA BANK BNI KANTOR CABANG (KC) BRAWIJAYA MALANG**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

| SIMILARTY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATION | STUDENT PAPER |
|-----------------|------------------|-------------|---------------|
| 25%             | 19%              | 19%         | 13%           |

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 29 April 2025  
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

#### Lampiran 4 Data Responden

| Jenis Kelamin | Total | Persentase (%) |
|---------------|-------|----------------|
| Laki – laki   | 16    | 32%            |
| Perempuan     | 34    | 68%            |
| Total         | 50    | 100%           |

| Usia       | Total | Persentase (%) |
|------------|-------|----------------|
| < 25 tahun | 4     | 8%             |
| 25 - 34    | 23    | 46%            |
| 35 - 44    | 16    | 32%            |
| 44 - 54    | 7     | 14%            |
| Total      | 50    | 100%           |

| Posisi Jabatan | Total | Persentase (%) |
|----------------|-------|----------------|
| Frontliner     | 10    | 20%            |
| Back Office    | 40    | 80%            |
| Total          | 50    | 100%           |

| Lama Bekerja | Total | Persentase (%) |
|--------------|-------|----------------|
| < 1 tahun    | 1     | 2%             |
| 1 – 3 tahun  | 3     | 6%             |
| 4 – 6 tahun  | 32    | 16%            |
| > 6 tahun    | 38    | 76%            |
| Total        | 50    | 100%           |

| VARIABEL TRANSFORMASI DIGITAL |     |     |     |     |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| TD1                           | TD2 | TD3 | TD4 | TD5 |
| 4                             | 4   | 5   | 5   | 4   |
| 4                             | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 4                             | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 5                             | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 4                             | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 5                             | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 5                             | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 4                             | 4   | 4   | 5   | 4   |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |

| <b>VARIABEL KOMPETENSI DIGITAL</b> |            |            |            |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>KD1</b>                         | <b>KD2</b> | <b>KD3</b> | <b>KD4</b> |
| 5                                  | 3          | 3          | 4          |
| 4                                  | 4          | 5          | 5          |
| 5                                  | 3          | 3          | 4          |
| 3                                  | 4          | 3          | 3          |
| 3                                  | 1          | 2          | 4          |
| 5                                  | 5          | 5          | 4          |
| 2                                  | 2          | 3          | 2          |
| 5                                  | 2          | 4          | 3          |
| 5                                  | 5          | 5          | 5          |
| 4                                  | 3          | 3          | 4          |
| 4                                  | 5          | 4          | 4          |
| 4                                  | 4          | 4          | 4          |
| 4                                  | 4          | 4          | 4          |
| 5                                  | 3          | 3          | 4          |
| 4                                  | 5          | 4          | 4          |
| 4                                  | 3          | 4          | 4          |
| 4                                  | 3          | 3          | 5          |
| 4                                  | 4          | 3          | 3          |
| 4                                  | 3          | 3          | 4          |
| 5                                  | 5          | 5          | 5          |
| 4                                  | 3          | 4          | 5          |
| 2                                  | 5          | 4          | 3          |
| 5                                  | 4          | 2          | 3          |
| 3                                  | 4          | 4          | 3          |
| 2                                  | 3          | 2          | 2          |
| 4                                  | 4          | 4          | 4          |
| 4                                  | 3          | 4          | 4          |
| 4                                  | 4          | 2          | 4          |
| 5                                  | 5          | 5          | 5          |
| 4                                  | 4          | 4          | 4          |
| 4                                  | 3          | 4          | 4          |
| 3                                  | 3          | 4          | 3          |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 |

| <b>VARIABEL KINERJA KARYAWAN</b> |            |            |            |            |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>KK1</b>                       | <b>KK2</b> | <b>KK3</b> | <b>KK4</b> | <b>KK5</b> |
| 5                                | 5          | 4          | 4          | 4          |
| 5                                | 4          | 5          | 4          | 5          |
| 5                                | 5          | 5          | 5          | 5          |
| 5                                | 4          | 5          | 5          | 5          |
| 3                                | 3          | 4          | 2          | 4          |
| 2                                | 5          | 5          | 3          | 3          |
| 2                                | 2          | 5          | 4          | 3          |
| 2                                | 4          | 4          | 5          | 3          |
| 4                                | 4          | 4          | 3          | 4          |
| 3                                | 3          | 3          | 2          | 3          |
| 4                                | 4          | 4          | 4          | 5          |
| 4                                | 5          | 4          | 5          | 4          |
| 4                                | 4          | 4          | 3          | 4          |
| 5                                | 5          | 3          | 2          | 3          |
| 3                                | 3          | 4          | 4          | 2          |
| 3                                | 2          | 4          | 3          | 4          |
| 3                                | 4          | 4          | 4          | 3          |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 2 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 1 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |

### Lampiran 5 Hasil Running Data

| Variabel                  | Item | Loading Factor | Keterangan |
|---------------------------|------|----------------|------------|
| Transformasi Digital (TD) | TD 1 | 0.636          | Valid      |
|                           | TD 2 | 0.809          | Valid      |
|                           | TD 3 | 0.711          | Valid      |
|                           | TD 4 | 0.761          | Valid      |
|                           | TD 5 | 0.675          | Valid      |
| Kompetensi Digital (KD)   | KD 1 | 0.829          | Valid      |
|                           | KD 2 | 0.575          | Valid      |
|                           | KD 3 | 0.738          | Valid      |
|                           | KD 4 | 0.824          | Valid      |
| Kinerja Karyawan (KK)     | KK 1 | 0.664          | Valid      |
|                           | KK 2 | 0.757          | Valid      |
|                           | KK 3 | 0.809          | Valid      |
|                           | KK 4 | 0.699          | Valid      |
|                           | KK 5 | 0.796          | Valid      |

| Variabel             | Average Variance Extracted (AVE) | Keteranngan |
|----------------------|----------------------------------|-------------|
| Transformasi Digital | 0.520                            | Valid       |
| Kompetensi Digital   | 0.561                            | Valid       |
| Kinerja Karyawan     | 0.558                            | Valid       |

|      | Transformasi Digital (TD) | Kompetensi Digital (KD) | Kinerja Karyawan (KK) |
|------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|
| TD 1 | <b>0.636</b>              | 0.127                   | 0.185                 |
| TD 2 | <b>0.809</b>              | 0.547                   | 0.487                 |
| TD 3 | <b>0.711</b>              | 0.383                   | 0.385                 |
| TD 4 | <b>0.761</b>              | 0.354                   | 0.532                 |
| TD 5 | <b>0.675</b>              | 0.277                   | 0.288                 |
| KD 1 | 0.531                     | <b>0.829</b>            | 0.522                 |
| KD 2 | 0.265                     | <b>0.575</b>            | 0.154                 |
| KD 3 | 0.308                     | <b>0.738</b>            | 0.365                 |
| KD 4 | 0.386                     | <b>0.824</b>            | 0.557                 |
| KK 1 | 0.300                     | 0.418                   | <b>0.664</b>          |
| KK 2 | 0.473                     | 0.534                   | <b>0.757</b>          |
| KK 3 | 0.505                     | 0.496                   | <b>0.809</b>          |

|      |       |       |              |
|------|-------|-------|--------------|
| KK 4 | 0.284 | 0.269 | <b>0.699</b> |
| KK 5 | 0.477 | 0.380 | <b>0.796</b> |

| Variabel | <i>Cronbach's alpha</i> | <i>Composite Reliability (rho_a)</i> | <i>Composite Reliability (rho_c)</i> | Keterangan |
|----------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------|
| TD       | 0.781                   | 0.807                                | 0.843                                | Reliabel   |
| KD       | 0.748                   | 0.802                                | 0.833                                | Reliabel   |
| KK       | 0.803                   | 0.821                                | 0.863                                | Reliabel   |

| Variabel           | R-square | Adjusted R-square |
|--------------------|----------|-------------------|
| Kompetensi Digital | 0.270    | 0.255             |
| Kinerja Karyawan   | 0.433    | 0.408             |

| Hipotesis | <i>Original sample (O)</i> | <i>Sample mean (M)</i> | <i>Standard deviation (STDEV)</i> | <i>T statistics ( O/STDEV )</i> | <i>P values</i> | Keterangan |             |
|-----------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|------------|-------------|
| TD -> KD  | 0.519                      | 0.552                  | 0.083                             | 6.226                           | 0.000           | Signifikan |             |
| KD -> KK  | 0.393                      | 0.411                  | 0.136                             | 2.894                           | 0.004           | Signifikan |             |
| TD -> KK  | 0.361                      | 0.358                  | 0.141                             | 2.559                           | 0.011           | Signifikan | H1 diterima |

| Hipotesis         | <i>Original sample (O)</i> | <i>Sample mean (M)</i> | <i>Standard deviation (STDEV)</i> | <i>T statistics ( O/STDEV )</i> | <i>P values</i> | Keterangan |             |
|-------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|------------|-------------|
| TD -> KD<br>-> KK | 0.204                      | 0.231                  | 0.094                             | 2.172                           | 0.030           | signifikan | H2 diterima |

## Lampiran 6 Rekap Jurnal Bimbingan

4/28/25, 2:13 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

#### IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110076  
Nama : Sayyidil Hakim Mursalin  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Ikhsan Maksam, M.Sc  
Judul Skripsi : PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI DIGITAL PADA BANK BNI KANTOR CABANG (KC) BRAWIJAYA MALANG

#### JURNAL BIMBINGAN :

| No | Tanggal           | Deskripsi  | Tahun Akademik   | Status          |
|----|-------------------|--|------------------|-----------------|
| 1  | 20 September 2024 | Diskusi tentang judul dan lokasi penelitian  | Ganjil 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 2  | 27 September 2024 | Diskusi tentang BAB 1 dan perbaikan variabel penelitian                              | Ganjil 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 3  | 16 Oktober 2024   | diskusi tentang BAB 1,2, dan perbaikan kerangka konseptual serta kesalahan redaksi   | Ganjil 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 4  | 14 November 2024  | Diskusi terkait bab 1,2,3 dan perbaikan redaksi serta penghapusan batasan penelitian | Ganjil 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 5  | 18 November 2024  | Pemantapan BAB 1,2,3, dan diskusi terkait Seminar Proposal                           | Ganjil 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 6  | 24 April 2025     | konsultasi hasil parafrase skripsi   | Genap 2024/2025  | Sudah Dikoreksi |
| 7  | 28 April 2025     | pemantapan hasil parafrase skripsi   | Genap 2024/2025  | Sudah Dikoreksi |
| 8  | 4 Desember 2025   | bimbingan hasil olah data  | Ganjil 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |

Malang, 4 Desember 2025  
Dosen Pembimbing

<https://accasfe.uin-malang.ac.id/print/bimbingan/1672>

1/2

4/28/25, 2:13 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



Ikhsan Maksam, M.Sc