

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Umum Bank Indonesia.**

Asal mula Bank Indonesia adalah De Javasche Bank (DJB) yang didirikan pada 1828. Pada abad ke-15, ramainya perdagangan di kawasan Asia menjadi daya tarik tersendiri. Ramainya perdagangan tersebut kemudian menghadirkan ekspedisi perdagangan bangsa Eropa di Nusantara. Pada 1746, untuk permudah perdagangan VOC di Nusantara (nama Indonesia saat itu) didirikanlah De Bank van Leening. Kemudian pada 1752, De Bank van Leening berubah menjadi De Bank Courant en Bank van Leening yang merupakan bank pertama yang beroperasi di Nusantara. Di Pemerintahan Sir Thomas Stamford Raffles, mata uang Rijksdaalder diganti menjadi Real Spanyol. Lalu pada 1813 Real Spanyol menjadi Ropij Jawa. Pada periode 1815-1819, kondisi keuangan di Hindia Belanda memerlukan penertiban dan pengaturan sistem pembayaran, dalam bentuk lembaga bank. Tepatnya pada 1819, kalangan pengusaha di Batavia, Hindia Belanda, mendesak agar pemerintahan mendirikan lembaga bank. Desakan didirikannya lembaga bank oleh pengusaha di Batavia tersebut guna memenuhi kepentingan bisnis mereka.

Lalu pada 9 Desember 1826 Raja Willem I menerbitkan Surat Kuasa kepada Komisaris Jenderal Hindia Belanda, yang isinya perintah untuk

membentuk bank berdasarkan wewenang khusus berjangka waktu atau Oktroi: Atas dasar Surat Kuasa Raja Willem I tersebut Pemerintah Hindia Belanda mulai mempersiapkan berdirinya De Javasche Bank.

Setahun kemudian, tepatnya pada 11 Desember 1827, Komisaris Jenderal Hindia Belanda Leonard Pierre Joseph Burggraaf Du Bus de Gisignies mengeluarkan Surat Keputusan No 28 tentang Oktroi dari Komisaris Jenderal Hindia, yang mengatur ketentuan DJB. Dengan Surat Keputusan Komisaris Jenderal Hindia Belanda No 25, pada 24 Januari 1828 ditetapkanlah Akte Pendirian DJB.

Oktroi DJB pertama berlaku selama 10 tahun sejak 1 Januari 1828 sampai 31 Desember 1837. Setelah diberlakukan, pada 11 Maret 1828, DJB mencetak uang kertas pertama kali senilai *f* 1. 120.000,- dengan pecahan uang kertas *f* 1000, *f* 500, *f* 300, *f* 200, *f* 100, *f* 50, dan *f* 25. Tahun kedua, DJB mulai buka kantor cabang di luar Batavia, yaitu Semarang dan Surabaya. Oktroi pertama ini lalu diperpanjang hingga 31 Maret 1838. Periode Oktroi keempat, didirikan lima kantor cabang di Jawa maupun luar Jawa yaitu Padang, Makasar, Cirebon, Solo dan Pasuruan. Menjelang berakhirnya Oktroi kelima, dibukalah Kantor Cabang DJB Yogyakarta. Pada periode Oktroi keenam, di usianya yang 52 tahun, DJB melakukan pembaruan dasar pendiriannya dengan Akte Pendirian di hadapan Notaris Derk Bodde, di Jakarta pada 22 Maret 1881. Dalam akte baru tersebut, DJB mengubah statusnya menjadi Naamlouze Vennootschap (N.V.). Dengan perubahan Akte tersebut NV.DJB dianggap sebagai perusahaan baru. Masih

di periode Oktroi keenam, pada 31 Maret 1890 terjadilah penutupan Kantor Cabang DJB Pasuruan, lantaran selalu merugi. Periode Oktroi kedelapan adalah Oktroi DJB terakhir, yang berakhir pada 31 Maret 1921 dan hanya diperpanjang sampai 31 Maret 1922. Usai Oktroi kedelapan, berlaku De Javasche Bankwet (DJB Wet) dengan ketentuan barunya. Ketentuan baru DJB Wet menitikberatkan di bidang sistem pembayaran di Hindia Belanda. Pada periode DJB Wet tersebut, terjadi perkembangan yang pesat, dengan lahirnya 16 Kantor Cabang.

Menjelang kedatangan Jepang di Pulau Jawa pada 1942, DJB Wet memindahkan asetnya keluar Nusantara. Presiden DJB Wet Dr. G.G. van Buttingha Wichers memindahkan semua cadangan emas ke Australia dan Afrika Selatan. Setelah Jepang masuk Nusantara, pimpinan tentara Jepang untuk Pulau Jawa di Jakarta memerintahkan likuidasi seluruh bank Belanda, Inggris, dan beberapa bank Cina.

Selama 1942-1944, untuk bank sirkulasi di pulau Jawa, dibentuklah Nanpo Kaihatsu Ginko yang bertugas mengedarkan invansion money. Adapun invansion money yang dicetak di Jepang, terdiri dalam tujuh denominasi yakni dari 1 Gulden hingga 10 Gulden. Namun sebelumnya, pada 1945 pasca Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia, negara terbelah menjadi dua pemerintahan, yakni Nederlandsche Indische Civil Administrative (NICA) dan Republik Indonesia. NICA menugaskan De Javasche Bank mengambil alih peran Nanpo Kaihatsu Ginko. Tugas DJB saat itu adalah sebagai bank sirkulasi. Pada 19 Oktober 1945, wilayah yang

dikuasai Republik Indonesia membentuk Jajasan Poesat Bank Indonesia (Yayasan Bank Indonesia). Jajasan Poesat Bank Indonesia pada 1946 melebur dalam Bank Negara Indonesia (BNI) sebagai bank sirkulasi.

Dan akhirnya pada 30 Oktober 1946, Oeang Repoeblik Indonesia (ORI) diterbitkan pertama kali. Dengan keluarnya ORI ini, uang Jepang serta uang Belanda dinyatakan tidak lagi berlaku. Pemerintah pada 1951 berniat untuk menasionalisasi DJB. Pada 19 Juni 1951 pemerintah pun membentuk Panitia Nasionalisasi DJB. Kemudian 15 Desember 1951, diumumkanlah undang-undang No. 24 tahun 1951 tentang Nasionalisasi DJB. Nasionalisasi dilaksanakan melalui pembelian 99,4% saham DJB senilai 8,9 juta Gulden. Pada September 1952 pemerintah mengajukan Rancangan Undang-Undang (RUU) Pokok Bank Indonesia ke parlemen dan dipelajari. Pada 10 April 1953 parlemen menyetujui RUU Pokok Bank Indonesia tersebut. Mei 1953, tepatnya tanggal 29, Presiden Soekarno mengesahkan RUU Pokok Bank Indonesia menjadi Undang-Undang (UU). Pada 1 Juli 1953, diberlakukanlah UU Pokok Bank Indonesia sehingga sejak 1 Juli 1953 bangsa Indonesia memiliki bank sentral dengan nama Bank Indonesia.

Visi dan Misi Bank Indonesia adalah sebagai berikut :

Visi: Menjadi bank sentral digital terdepan yang berkontribusi nyata terhadap perekonomian nasional dan terbaik di antara negara emerging markets untuk Indonesia maju.

Misi :

- a. Mencapai dan memelihara stabilitas nilai Rupiah melalui efektivitas kebijakan moneter dan bauran Kebijakan Bank Indonesia;.
- b. Turut menjaga stabilitas sistem keuangan melalui efektivitas kebijakan makroprudensial Bank Indonesia dan sinergi dengan kebijakan mikroprudensial Otoritas Jasa Keuangan;
- c. Turut mengembangkan ekonomi dan keuangan digital melalui penguatan kebijakan sistem pembayaran Bank Indonesia dan sinergi dengan kebijakan Pemerintah serta mitra strategis lain;
- d. Turut mendukung stabilitas makroekonomi dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan melalui sinergi bauran Kebijakan Bank Indonesia dengan kebijakan fiskal dan reformasi struktural Pemerintah serta kebijakan mitra strategis lain;
- e. Turut meningkatkan pendalaman pasar keuangan untuk memperkuat efektivitas kebijakan Bank Indonesia dan mendukung pembiayaan ekonomi nasional;
- f. Turut mengembangkan ekonomi dan keuangan syariah di tingkat nasional hingga di tingkat daerah;
- g. Mewujudkan bank sentral berbasis digital dalam kebijakan dan kelembagaan melalui penguatan organisasi, sumber daya manusia, tata kelola dan sistem informasi yang handal, serta peran internasional yang proaktif.

#### **4.1.2 Tujuan dan Tugas**

##### **Tujuan Tunggal**

Dalam kapasitasnya sebagai bank sentral, Bank Indonesia mempunyai satu tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah ini mengandung dua aspek, yaitu kestabilan nilai mata uang terhadap barang dan jasa, serta kestabilan terhadap mata uang negara lain.

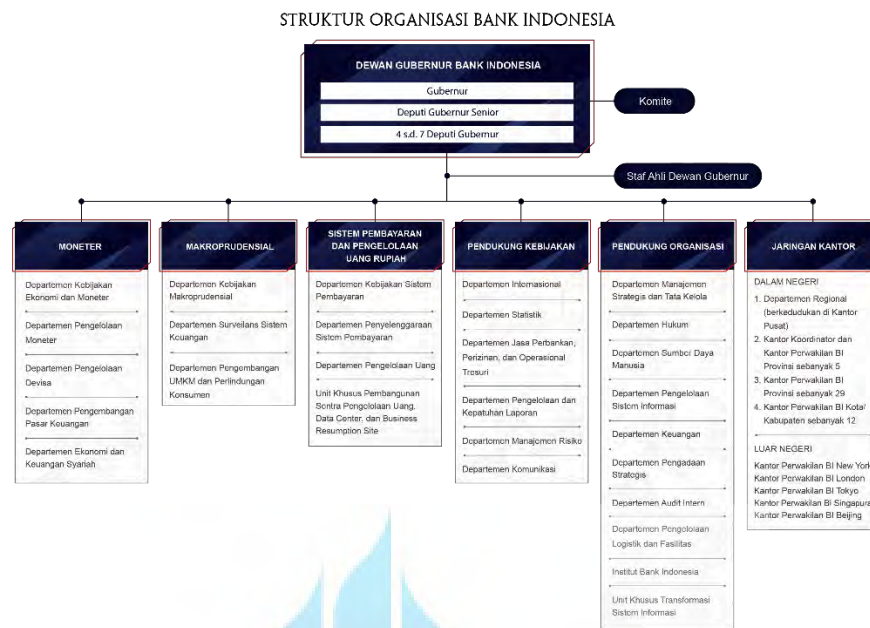
Aspek pertama tercermin pada perkembangan laju inflasi, sementara aspek kedua tercermin pada perkembangan nilai tukar rupiah terhadap mata uang negara lain. Perumusan tujuan tunggal ini dimaksudkan untuk memperjelas sasaran yang harus dicapai Bank Indonesia serta batas-batas tanggung jawabnya. Dengan demikian, tercapai atau tidaknya tujuan Bank Indonesia ini kelak akan dapat diukur dengan mudah.

### **Tiga Pilar Utama**

Untuk mencapai tujuan tersebut Bank Indonesia didukung oleh tiga pilar yang merupakan tiga bidang tugasnya. Ketiga bidang tugas tersebut perlu diintegrasikan agar tujuan mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah dapat dicapai secara efektif dan efisien. Berikut tugas dan fungsi Bank Indonesia yang telah dituangkan dalam bentuk gambar berisi tiga pilar.

#### **4.1.3 Sumber Daya**

Secara struktur, berikut adalah susunan organisasi Bank Indonesia:



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Indonesia**  
Sumber: Bank Indonesia (2021)

#### 4.1.4 Tantangan Bisnis

Bank Indonesia memiliki cita-cita jangka panjang yang hendak diwujudkan atau dikenal dengan sebutan visi. Selain visi, elemen penting lainnya adalah misi. Misi menentukan batas dan maksud dari aktivitas untuk mewujudkan visinya. Melalui keberadaan visi dan misi, akan menginspirasi dan mendorong semua anggota organisasi untuk berfokus pada kesatuan tujuan.

Di tengah lingkungan strategis yang dinamis, untuk mencapai visi Bank Indonesia, yaitu menjadi bank sentral digital terdepan yang berkontribusi nyata terhadap perekonomian nasional dan terbaik di antara negara *emerging markets* untuk Indonesia maju, diperlukan dukungan

strategi dan koordinasi dengan Pemerintah dan instansi terkait. Selain itu, Bank Indonesia diharapkan dapat membangun budaya religi di dalam bekerja dan melaksanakan aktivitas di luar pekerjaan.

Tujuh *Insight* Kepemimpinan dalam melaksanakan Transformasi Bank Indonesia:

1. **Cinta BI**, untuk mencintai lembaga dengan sepenuh hati. Kecintaan akan membuat kita memberi yang terbaik bagi institusi, yang tercermin dari kinerja yang baik pula.
2. **Cinta Ilmu**, (Kompetensi) untuk terus belajar setinggi mungkin. Tak hanya ilmu yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, melainkan ilmu yang diperlukan dalam menduduki jabatan yang lebih tinggi. Ilmu mayor diperkuat dan minor diperluas, agar kesempatan untuk maju lebih terbuka.
3. **Berpikir Strategis**, mengasah kemampuan berpikir strategis. Dalam hal ini, tak hanya latar belakang (*why*) dan bagaimana melaksanakannya (*how*), namun sisi konsepsi (*how*) harus diperkuat. Untuk itu, dalam pekerjaan apapun, perlu framework yang baik, agar pekerjaan berjalan lebih efektif.
4. **Memimpin perubahan**, agar setiap hari dapat menjadi lebih baik dari sebelumnya.
5. **Gaining Commitment**, kemampuan memobilisasi dan mendapatkan komitmen orang lain, khususnya dalam tim yang dipimpin. Caranya



adalah dengan memotivasi, menjelaskan mengenai visi, strategi, maupun program yang dimiliki, dan mengajak untuk melaksanakan.

6. **Cinta Tuhan**, (BI Religi) mendekatkan diri kepada Tuhan YME, dengan cara beribadah dan bermeditasi sesuai agama dan kepercayaan yang dianut. Kedekatan kepada Tuhan diimplementasikan pula dalam melaksanakan pekerjaan.
7. **Cinta Keluarga**, menjaga harmonisasi keluarga, agar pekerjaan di kantor dapat dilaksanakan dengan baik, tanpa beban.

#### 4.1.5 Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis

Dalam melaksanakan kebijakan moneter, Bank Indonesia menganut kerangka kerja yang dinamakan *Inflation Targeting Framework* (ITF). ITF merupakan suatu kerangka kerja (*framework*) dengan kebijakan moneter yang diarahkan untuk mencapai sasaran inflasi yang ditetapkan ke depan dan diumumkan kepada publik sebagai perwujudan dari komitmen dan akuntabilitas bank sentral. ITF diimplementasikan dengan menggunakan suku bunga kebijakan sebagai sinyal kebijakan moneter dan suku bunga Pasar Uang Antar Bank (PUAB) sebagai sasaran operasional. Kerangka kerja ini diterapkan secara formal sejak 1 Juli 2005, setelah sebelumnya menggunakan kerangka kebijakan moneter dengan uang primer (*base money*) sebagai sasaran kebijakan moneter.

Berpijak pada pengalaman krisis keuangan global 2008/2009, salah satu pelajaran penting yang mengemuka adalah perlunya fleksibilitas yang cukup bagi bank sentral untuk merespons perkembangan ekonomi yang

semakin kompleks dan peran sektor keuangan yang semakin kuat dalam memengaruhi stabilitas ekonomi makro. Berdasarkan perkembangan tersebut, Bank Indonesia memperkuat kerangka ITF menjadi *Flexible* ITF.

## 4.2 Statistik Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan profil responden yang menjadi objek penelitian yaitu karyawan tetap Bank Indonesia, jumlah sampel yang berhasil diperoleh adalah sejumlah 162 karyawan. Analisis deskriptif untuk karakteristik responden disajikan dalam bentuk frekuensi dan persentase yang terdiri dari jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan. Berikut ini tabel profil responden yang sudah memenuhi kriteria penelitian.

### 4.2.1 Statistik Deskriptif Responden

#### 4.2.1.1 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Valid	Pria	152	93.8
	Wanita	10	6.2
	Total	162	100.0

Sumber: Data diolah penulis (2021)

Berdasarkan data pada Tabel 4.1 diatas, dapat dilihat bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 152 responden dengan persentase sebesar 93,8% dan responden perempuan sebanyak 10 responden dengan persentase 6,2%.

#### 4.2.1.2 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Valid	20-30 Tahun	50	30.9
	>30-40 Tahun	91	56.2

>40-50 Tahun	6	3.7
> 50 Tahun	15	9.3
Total	162	100

Sumber: Data diolah penulis (2021)

Berdasarkan data pada Tabel 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa responden terbanyak berada pada usia >30 – 40 Tahun sebanyak 91 responden dengan persentase sebesar 56,2%, sedangkan responden dengan jumlah terkecil berada pada usia >40-50 Tahun sebanyak 6 responden.

#### 4.2.1.3 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Valid	1 - 2 Tahun	3	1.9
	>2-5 Tahun	27	16.7
	>5-10 Tahun	121	74.7
	>10 Tahun	11	6.8
	Total	162	100

Sumber: Data diolah penulis (2021)

Berdasarkan data pada Tabel 4.3 diatas, dapat dilihat bahwa responden terbanyak dengan masa kerja >5-10 Tahun sebanyak 121 responden dengan persentase sebesar 74.7%, responden dengan masa kerja 1-2 Tahun menjadi responden dengan jumlah terkecil sebanyak 3 responden dengan persentase 1,9%.

#### 4.3. Hasil Analisa Data Menggunakan SmartPLS

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) - *Partial Least Square* (PLS), dengan aplikasi Smart PLS versi 3.2.9. Smart PLS menggunakan bootstrapping atau penggunaan secara acak.

Analisis SEM-PLS terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau *Outer model* dan model struktural (*structural model*) atau *inner model*.

#### **4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran/Outer Model**

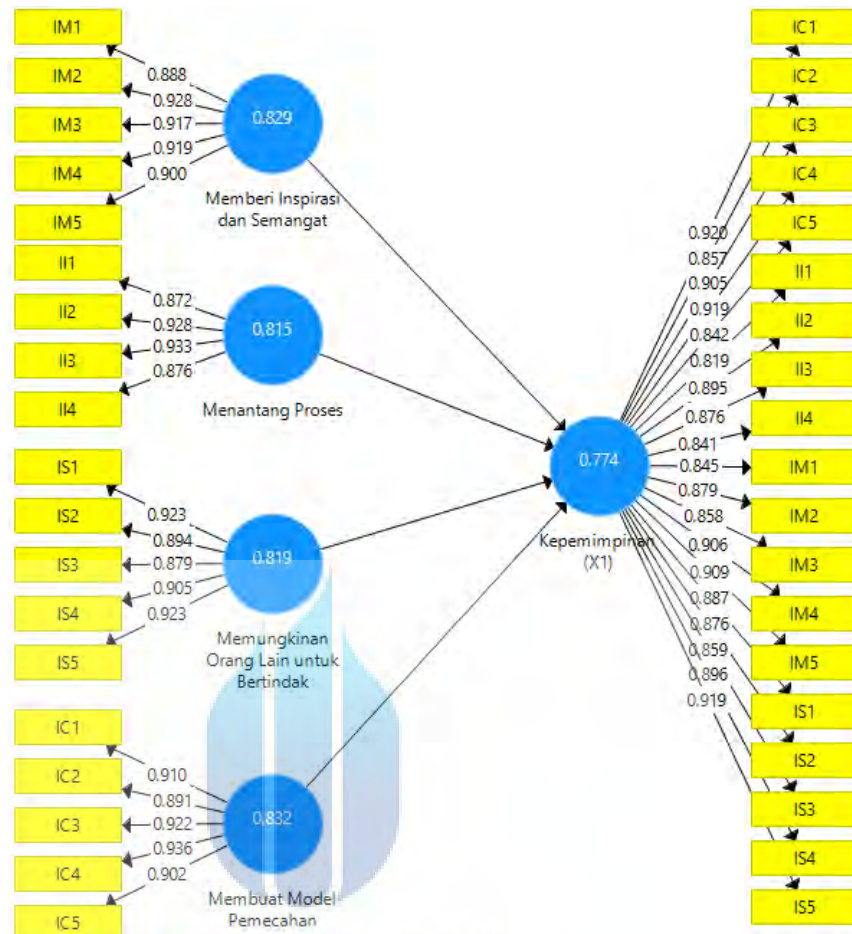
Evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Outer model dengan indikator reflektif dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator.

##### **4.3.1.1 Uji Validitas Konvergen**

Pengujian Validitas Konvergen pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), nilai validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut Ghazali dan Latan (2015), suatu indikator dikatakan valid jika nilainya  $> 0,70$ , sehingga jika terdapat indikator dengan nilai *loading factor*  $< 0,70$  pada pengukuran validitas konvergen ini, maka akan dikeluarkan dari model.

#### **1. Variabel Kepemimpinan**

Hasil pengujian validitas konvergen pada variabel Kepemimpinan ini, ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut :

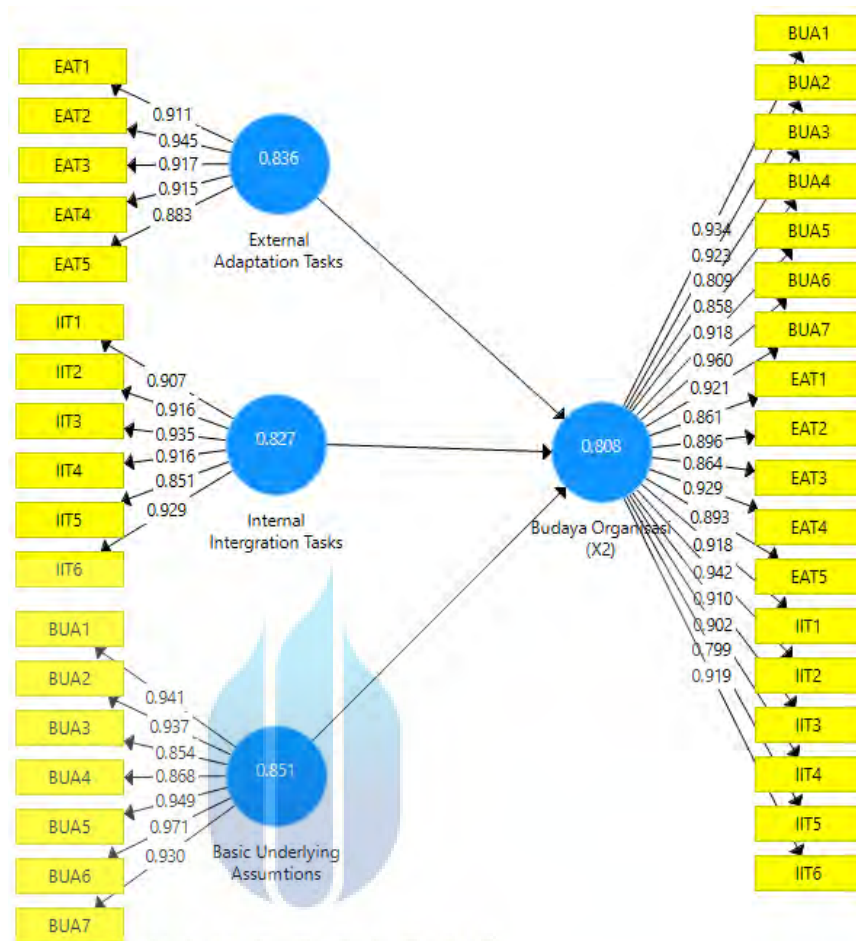


**Gambar 4.2 Confirmatory Factor Analysis (CFA) Kepemimpinan**  
 Sumber: *Output* SmartPLS 3.2.9 (2021)

Berdasarkan Gambar 4.2 diatas, terlihat bahwa pada variabel Kepemimpinan memiliki empat dimensi dengan 19 indikator, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70. Secara keseluruhan indikator pada variabel Kepemimpinan memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.

## 2. Variabel Budaya Organisasi

Hasil pengujian validitas konvergen pada variabel Budaya Organisasi ini, ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut :



**Gambar 4. 3 Confirmatory Factor Analysis (CFA) Budaya Organisasi (X2)**

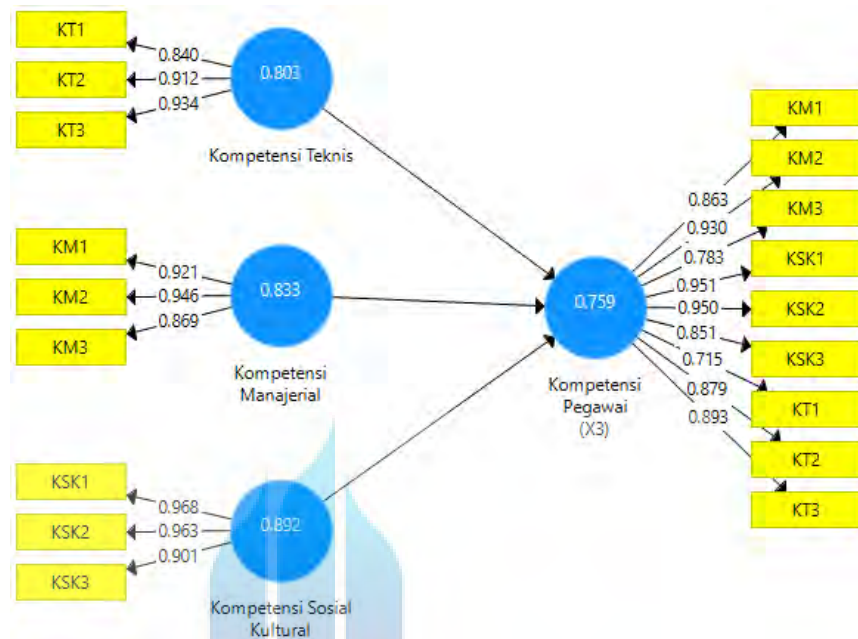
Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9 (2021)*

Berdasarkan Gambar 4.3 diatas, terlihat bahwa pada variabel Budaya Organisasi memiliki tiga dimensi dengan 18 indikator, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70. Secara keseluruhan indikator pada variabel budaya organisasi memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen

### 3. Variabel Kompetensi Pegawai

Hasil pengujian validitas konvergen pada variabel

Kompetensi Pegawai ini, ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut :



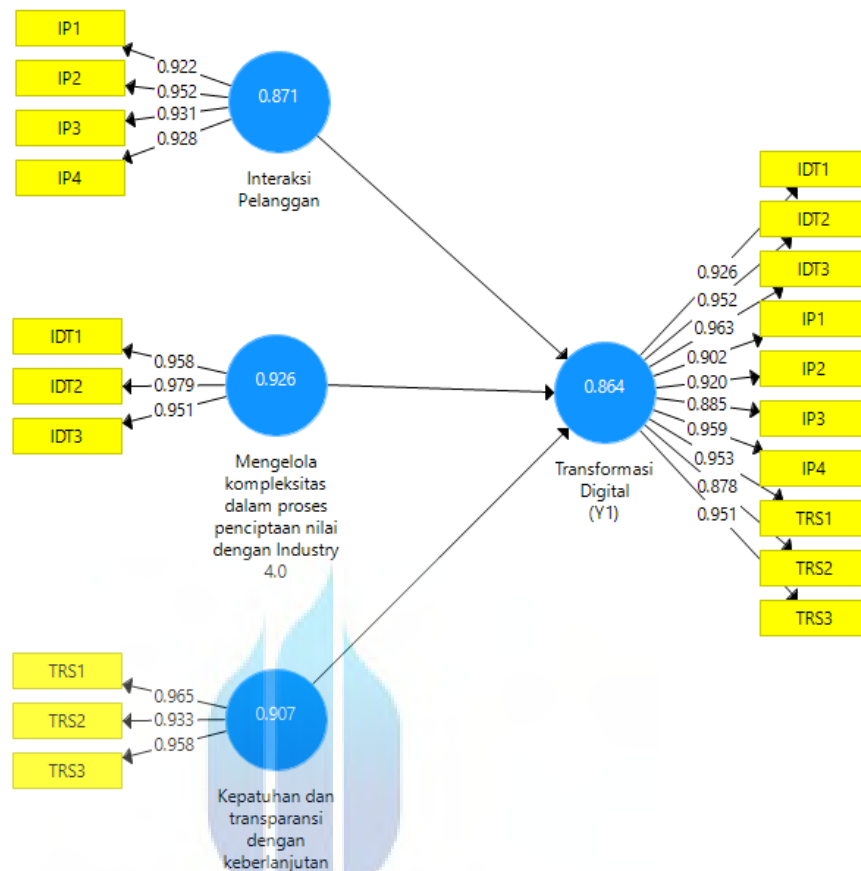
**Gambar 4. 4 Confirmatory Factor Analysis (CFA) Kompetensi Pegawai**

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9 (2021)*

Berdasarkan gambar 4.4 diatas, terlihat bahwa pada variabel Kompetensi Pegawai memiliki tiga dimensi dengan 9 indikator, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70. Secara keseluruhan indikator pada variabel Kompetensi Pegawai memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.

#### 4. Variabel Digital Transformasi

Hasil pengujian validitas konvergen pada variabel Digital Transformasi ini, ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut:



**Gambar 4. 5 Confirmatory Factor Analysis (CFA) Digital Transformasi (Y1)**

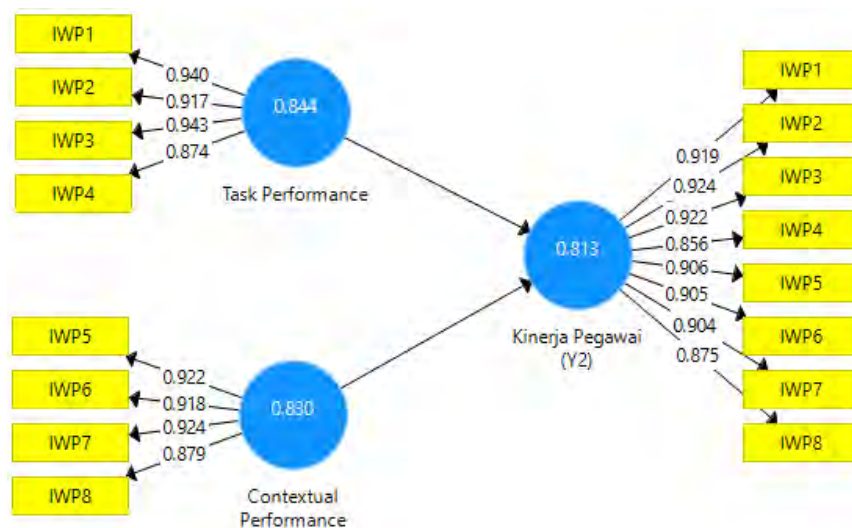
Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9 (2021)*

Berdasarkan Gambar 4.5 diatas, terlihat bahwa pada variabel Digital Transformasi memiliki tiga dimensi dengan 10 indikator, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70. Secara keseluruhan indikator pada variabel Digital Transformasi memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.

## 5. Variabel Kinerja Pegawai

Hasil pengujian validitas konvergen pada variabel *Employee Engagement* ini, ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut :





**Gambar 4. 6 Confirmatory Factor Analysis (CFA) Kinerja Pegawai**

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9 (2021)*

Berdasarkan Gambar 4.6 diatas, terlihat bahwa pada variabel Kinerja Pegawai memiliki dua dimensi dengan 8 indikator, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70. Secara keseluruhan indikator pada variabel Kinerja Pegawai memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.

## 5. Pengujian *Average Variance Extracted* (AVE)

Menurut Ghozali dan Latan (2015), *rule of thumb* untuk *loading factor* adalah  $>0,70$  dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang dijadikan patokan untuk menilai validitas konvergen yang baik adalah  $> 0,50$ .

**Tabel 4. 4 Hasil Uji *Average Variance Extracted* (AVE)**

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	0.808	Valid
Kepemimpinan	0.774	Valid
Kinerja Pegawai	0.813	Valid
Kompetensi Pegawai	0.759	Valid
Transformasi Digital	0.864	Valid

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9 2021*)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, dapat dilihat bahwa nilai AVE diatas  $> 0,5$  sesuai dengan pendapat Ghozali dan Lathan (2015), maka dapat dinyatakan bahwa nilai hasil uji AVE memiliki nilai sebuah data valid dari setiap variabel yang ada.

#### 4.3.1.2 Uji Validitas Diskriminan

Pengujian validitas juga dilakukan lewat uji validitas diskriminan yang dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*, yaitu nilai loading factor suatu indikator terhadap konstruknya dibandingkan dengan nilai kepada konstruk lain, dengan menggunakan indikator refleksif dengan melihat nilai *cross loading* yang setiap variabelnya harus dapat mencapai 0,70 (Ghozali dan Lathan, 2015).

**Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Diskriminan**

Indikator	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Kompetensi Pegawai	Transformasi Digital
BUA1	0.934	0.717	0.749	0.784	0.703
BUA2	0.921	0.736	0.687	0.724	0.640
BUA3	0.804	0.760	0.545	0.617	0.541
BUA4	0.856	0.753	0.537	0.624	0.606
BUA5	0.917	0.802	0.650	0.695	0.711

Indikator	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Kompetensi Pegawai	Transformasi Digital
BUA6	0.960	0.751	0.733	0.773	0.749
BUA7	0.923	0.734	0.774	0.786	0.769
EAT1	0.864	0.617	0.690	0.718	0.710
EAT2	0.899	0.610	0.713	0.736	0.738
EAT3	0.867	0.613	0.736	0.773	0.723
EAT4	0.929	0.767	0.671	0.718	0.746
EAT5	0.894	0.776	0.668	0.734	0.695
IIT1	0.918	0.732	0.737	0.786	0.707
IIT2	0.941	0.728	0.675	0.723	0.700
IIT3	0.912	0.761	0.665	0.745	0.737
IIT4	0.900	0.749	0.637	0.723	0.620
IIT5	0.798	0.813	0.591	0.697	0.626
IIT6	0.920	0.776	0.674	0.710	0.732
IM1	0.748	0.848	0.656	0.772	0.591
IM2	0.721	0.881	0.745	0.770	0.657
IM3	0.751	0.860	0.739	0.754	0.604
IM4	0.788	0.906	0.721	0.783	0.687
IM5	0.698	0.909	0.642	0.761	0.674
IC1	0.715	0.919	0.584	0.741	0.635
IC2	0.651	0.857	0.578	0.686	0.569
IC3	0.741	0.903	0.590	0.690	0.584
IC4	0.746	0.919	0.587	0.714	0.645
IC5	0.657	0.845	0.622	0.716	0.655
II1	0.596	0.816	0.476	0.601	0.519
II2	0.684	0.892	0.580	0.663	0.562
II3	0.667	0.872	0.580	0.695	0.543
II4	0.692	0.838	0.604	0.619	0.554
IS1	0.729	0.889	0.649	0.776	0.683
IS2	0.686	0.877	0.676	0.751	0.637
IS3	0.751	0.860	0.601	0.722	0.643
IS4	0.779	0.898	0.696	0.794	0.684
IS5	0.754	0.918	0.601	0.719	0.648
IWP1	0.713	0.662	0.918	0.794	0.719
IWP2	0.670	0.615	0.923	0.769	0.725
IWP3	0.705	0.643	0.921	0.766	0.732
IWP4	0.678	0.652	0.856	0.751	0.686
IWP5	0.679	0.644	0.908	0.776	0.810
IWP6	0.616	0.656	0.904	0.774	0.688
IWP7	0.681	0.662	0.906	0.793	0.789
IWP8	0.695	0.636	0.875	0.771	0.705
KM1	0.601	0.668	0.632	0.859	0.678

Indikator	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Kompetensi Pegawai	Transformasi Digital
KM2	0.755	0.744	0.824	0.927	0.775
KM3	0.716	0.787	0.597	0.776	0.583
KSK1	0.747	0.737	0.852	0.950	0.801
KSK2	0.759	0.740	0.873	0.950	0.818
KSK3	0.640	0.648	0.738	0.849	0.688
KT1	0.583	0.641	0.601	0.722	0.655
KT2	0.783	0.779	0.757	0.882	0.789
KT3	0.747	0.732	0.798	0.897	0.785
IDT1	0.742	0.701	0.680	0.742	0.924
IDT2	0.742	0.742	0.741	0.798	0.951
IDT3	0.754	0.680	0.827	0.818	0.964
IP1	0.714	0.625	0.813	0.789	0.905
IP2	0.725	0.639	0.762	0.796	0.920
IP3	0.644	0.564	0.689	0.729	0.885
IP4	0.754	0.699	0.759	0.801	0.959
TRS1	0.707	0.694	0.770	0.821	0.953
TRS2	0.688	0.628	0.673	0.753	0.877
TRS3	0.719	0.611	0.825	0.789	0.953

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, dapat dilihat bahwa setiap indikator memiliki nilai *cross loading* konstruksya lebih besar dari nilai *cross loading* konstruk lainnya, sehingga dinyatakan valid.

**Tabel 4. 6 Kriteria *Fornell-Larcker***

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Kompetensi Pegawai	Transformasi Digital
<b>Budaya Organisasi</b>	0.899				
<b>Kepemimpinan</b>	0.813	0.880			
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.754	0.717	0.902		
<b>Kompetensi Pegawai</b>	0.810	0.824	0.859	0.871	
<b>Transformasi Digital</b>	0.774	0.709	0.814	0.844	0.929

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan nilai hasil pengujian nilai akar kuadrat dari AVE, dimana korelasi akar kuadrat AVE pada setiap variabel menunjukkan nilai tertinggi yaitu sebesar  $>0,70$ , artinya seluruh variabel telah memenuhi syarat validitas diskriminan (*discriminant validity*).

#### 4.3.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini yaitu dilakukan dengan cara melihat konsistensi dari nilai *cronbach's Alpha* dan *composite Reliability*. Menurut Ghazali dan Latan (2015) menyatakan bahwa “Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk”. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cronbach's alpha* dengan nilai  $> 0,70$  dan *composite reliability* dengan nilai  $> 0,70$ .

**Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	0.986	0.987	<b>Reliabel</b>
Kepemimpinan	0.984	0.985	<b>Reliabel</b>
Kinerja Pegawai	0.967	0.972	<b>Reliabel</b>
Kompetensi Pegawai	0.959	0.966	<b>Reliabel</b>
Transformasi Digital	0.982	0.984	<b>Reliabel</b>

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, dapat dilihat bahwa nilai dari *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai  $> 0,70$ , maka dapat dinyatakan hasil *Chonbach's Alpha* Valid. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat juga bahwa nilai dari *Composite Reliability* pada setiap variabe dalam penelitian ini memiliki nilai  $> 0.70$ ,

maka dapat dinyatakan hasil *Composite Reliability* Valid.

### 4.3.2 Evaluasi Model Struktural/*Inner Model*

Pengujian model structural atau inner model adalah merupakan pengembangan model yang berbasis konsep dan teori.

Tujuannya untuk menganalisis hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Pengujian *inner model* terdiri dari beberapa tahapan, antara lain dengan melihat koefisien jalur (*Path Coefficient*), koefisien determinan ( $R^2$ ), *Effect Size* ( $F^2$ ), nilai *Goodness of Fit Index* (GoF), dan *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ), dan *bootstrapping* (uji hipotesis).

#### 4.3.2.1 *Path Coefficient*

Koefisien jalur (*path coefficient*) menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Setelah penulis melakukan proses bootstrapping menggunakan *software* SmartPLS 3.2.9 didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4. 8 Nilai *Path Coefficient***

Hubungan Antar Konstruk	Original Sample (O)
Budaya Organisasi → Transformasi Digital	0.304
Kepemimpinan → Transformasi Digital	0.082
Kompetensi Pegawai → Transformasi Digital	0.678
Transformasi Digital → Kinerja Pegawai	0.814

Sumber: *Output* SmartPLS 3.2.9 (2021)

Tabel 4.8 memperlihatkan bahwa hubungan antar konstruk yang tertinggi yaitu hubungan antara variabel Transformasi Digital terhadap Kinerja dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,814. Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan menjadi hubungan antar konstruk terendah dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,082.

#### 4.3.2.2 *R-Square* ( $R^2$ )

Perubahan nilai *R-squares* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Hasil  $R^2$  sebesar 0.75, 0.50 dan 0.25 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “kuat”, “*moderate*” dan “lemah” (Ghozali dan Latan, 2015).

**Tabel 4. 9 Nilai *R-Square* ( $R^2$ )**

Variabel	$R^2$	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.662	Moderate
Transformasi Digital	0.739	Moderate

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9* (2021)

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat bahwa, nilai *R-Square* untuk empat variabel respon adalah sebagai berikut.

1. Pada variabel respon Kinerja Pegawai didapatkan nilai *R-Square* sebesar 0.662. Hal ini menjelaskan bahwa persentase besarnya variabel prediktor yaitu Komitmen Organisasional sebesar 66,2%. Sedangkan sisanya, yaitu 33,8% ( $100\% - 66,2\% = 33,8\%$ ) dipengaruhi faktor lain diluar model penelitian antara Komitmen Organisasional terhadap Persepsi Dukungan Organisasi.
2. Pada variabel respon Transformasi Digital didapatkan nilai *R-Square* sebesar 0.739. Hal ini menjelaskan bahwa persentase besarnya variabel prediktor sebesar 73,9%. Sedangkan sisanya, yaitu 26,1% ( $100\% - 73,9\% = 26,1\%$ ) dipengaruhi faktor lain diluar model penelitian.

#### 4.3.2.3 Effect Size (F<sup>2</sup>)

Nilai *effect Size* (f<sup>2</sup>) juga digunakan untuk mengevaluasi apakah ketika variabel eksogen dihilangkan memiliki dampak yang substantif terhadap variabel endogen. Nilai f<sup>2</sup> sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah *predicator* variabel laten memiliki pengaruh yang kecil, menengah, dan besar pada tingkat struktural (Ghozali dan Latan, 2015).

**Tabel 4. 10 Nilai Effect Size (F2)**

Variabel	Kinerja Pegawai	Transformasi Digital
Budaya Organisasi		0.099
Kepemimpinan		0.074
Kompetensi Pegawai		0.463
Transformasi Digital	1.959	

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9* (2021)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa, masing-masing variabel memiliki pengaruh satu sama lainnya, dan saling terikat.

#### 4.3.2.4 Goodness of Fit (GoF)

Untuk menghitung GoF digunakan akar kuadrat nilai *average communality index* dan *average R-squares* dengan rumus Tanenhaus *et al.* (2004) dalam Ghozali dan Latan (2015) sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{GoF Index} &= \sqrt{\text{AVE} \times \overline{R^2}} \\
 &= \sqrt{((0.807482123280104 + 0.774110467659832 + 0.81323131 \\
 &\quad 2053875 + 0.759005225098237 + 0.863700115797172) / 5) \times \\
 &\quad ((0,662 + 0,739) / 2)} \\
 &= \sqrt{0,803506 \times 0,7005} = 0,750237
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan maka nilai *GoF Index* masuk ke dalam



kategori besar sesuai dengan kriteria nilai GoF adalah 0,10 (GoF *small*), 0,25 (GoF *medium*) dan 0,36 (GoF *large*) (Ghozali dan Latan, 2015).

#### 4.3.2.5 Predictive Relevance ( $Q^2$ )

*Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) memiliki fungsi untuk memvalidasi model. Hasil *predictive relevance* ( $Q^2$ ) dikatakan baik jika nilainya  $>$  yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya. Formula nilai  $Q^2$ :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - ((1 - R1^2) * (1 - R2^2)) \\
 &= 1 - ((1 - 0,662^2) * (1 - 0,739^2)) \\
 &= 1 - ((0,561756) * (0,453879)) \\
 &= 1 - 0,254969 \\
 &= 0,745031
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas, maka dapat dikatakan bahwa model memiliki *predictive relevance* sesuai dengan klasifikasi oleh Ghozali dan Lathan (2015), jika nilai  $Q^2 > 0$  maka menunjukkan bahwa model tersebut memiliki *predictive relevance*, sedangkan jika nilai  $Q^2 < 0$  maka menunjukkan bahwa model tersebut kurang memiliki *predictive relevance*.

#### 4.3.2.6 Uji Hipotesis

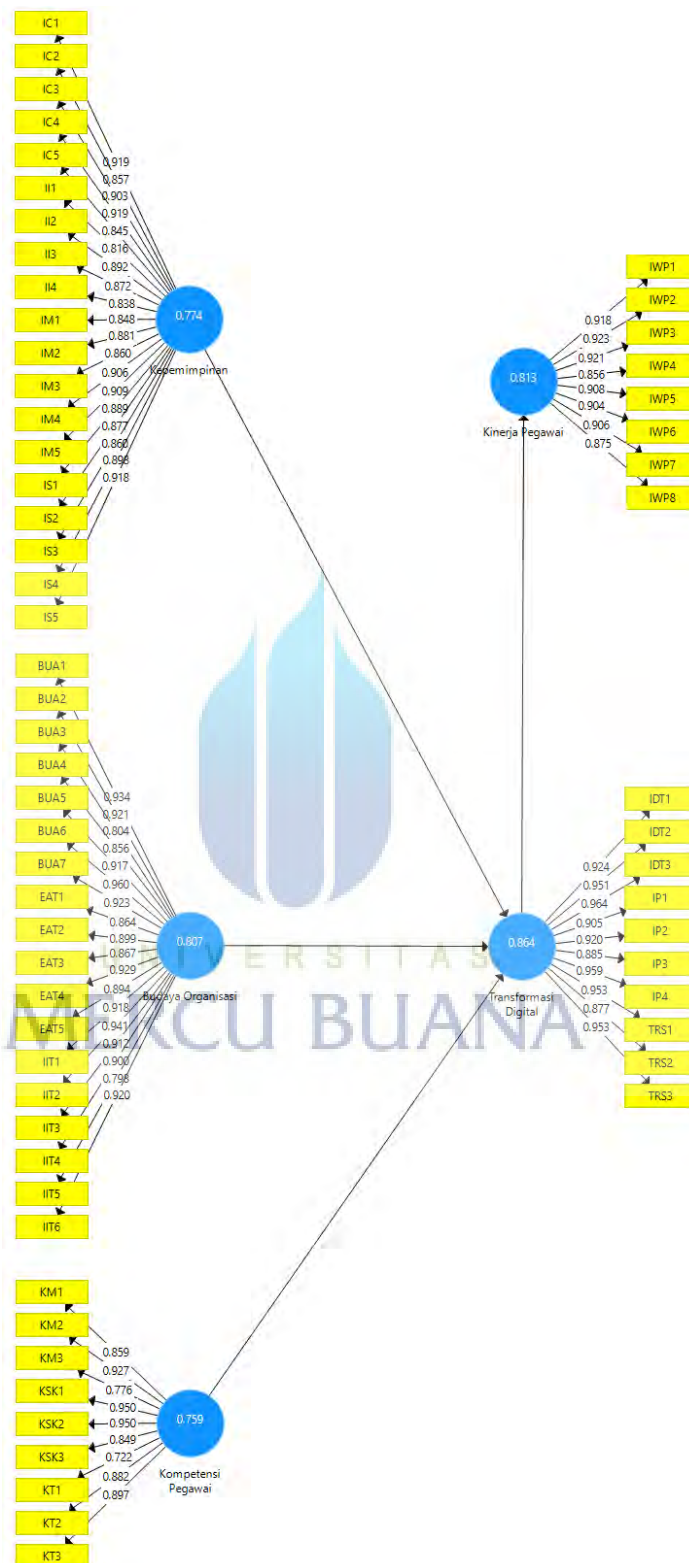
Pengujian hipotesis penelitian menggunakan koefisien *t-statistic*. Dimana hasil / *output* dari perintah *bootstatisticstrapping* menghasilkan *t-statistic*. Indikator yang memiliki *t-statistic*  $> 1,9749$  dikatakan signifikan (Ghozali dan Latan, 2015).

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195

**Gambar 4. 7 t table**

Sumber : Data diolah penulis (2021)

Kriteria penerimaan hipotesa adalah ketika  $t\text{-statistic} > t\text{ tabel}$ . Nilai  $t\text{ tabel}$  didapatkan dengan rumus *degree of freedom* (df) dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05, sehingga didapat nilai  $t\text{ tabel}$  yakni 1,976. Jika  $t\text{ hitung} > t\text{ tabel}$  atau  $p\text{ value} < 0.05$ , maka hipotesis diterima. Jika  $t\text{ hitung} < t\text{ tabel}$  atau  $p\text{ value} > 0.05$ , maka hipotesis ditolak.



**Gambar 4. 8 Nilai Bootstrapping**

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9 (2021)*

Untuk nilai probabilitas, nilai *p-value* dengan alpha 5% adalah

kurang dari 0,05 dan signifikansi 5% yakni 1,976 (t tabel).

**Tabel 4. 11 Hubungan antar Konstruk *Total Effects (Boostraping)***

<b>Hubungan Antar Konstruk</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>t Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Kepemimpinan → Transformasi Digital	0.093	2.079	0.036
Budaya Organisasi → Transformasi Digital	0.304	3.919	0.000
Kompetensi Pegawai → Transformasi Digital	0.678	5.674	0.000
Transformasi Digital → Kinerja Pegawai	0.814	15.155	0.000
Kepemimpinan → Transformasi Digital → Kinerja Pegawai	0.074	2.076	0.038
Budaya Organisasi → Transformasi Digital → Kinerja Pegawai	0.552	4.684	0.000
Kompetensi Pegawai → Transformasi Digital → Kinerja Pegawai	0.248	4.048	0.000

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9 (2021)*

Hasil perhitungan statistik yang disajikan pada tabel 4.11 di atas,

dijelaskan pada pembahasan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia.**

Kepemimpinan memiliki pengaruh nyata dan positif terhadap Transformasi Digital, pada tingkat kepercayaan 95 persen diperoleh *path coefficient* 0.093, nilai *p value*  $0.036 < 0,05$ , dan nilai *t statistic*  $2.079 > t$  hitung 1,96.

- H2 : Terdapat pengaruh signifikan Budaya**

**Organisasional terhadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia.**

Budaya Organisasi memiliki pengaruh nyata dan positif terhadap Transformasi Digital, pada tingkat kepercayaan 95 persen diperoleh *path coefficient* 0.304, nilai *p value*  $0.000 < 0,05$ , dan nilai *t statistic*  $3.919 > t$  hitung 1,96.

**3. H3 : Terdapat pengaruh signifikan Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan di DPU Bank Indonesia.**

Transformasi digital memiliki pengaruh nyata dan positif terhadap Transformasi Digital, pada tingkat kepercayaan 95 persen diperoleh *path coefficient* 0,814, nilai *p value*  $0,000 < 0,05$ , dan nilai *t statistic*  $15.155 > t$  hitung 1,96.

**4. H4 : Terdapat pengaruh signifikan Kompetensi Pegawai terhadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia.**

Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh nyata dan positif terhadap Transformasi Digital, pada tingkat kepercayaan 95 persen diperoleh *path coefficient* 0,678, nilai *p value*  $0,000 < 0,05$ , dan nilai *t statistic*  $5.674 > t$  hitung 1,96.

Kekuatan hubungan yang paling kuat adalah Digital → Kinerja Pegawai dengan *t Statistics* sebesar 15,155 hal ini dapat terjadi karena digital transformasi direspon baik oleh pegawai dimana manfaat digital

transformasi dapat membantu pelaksanaan tugas menjadi lebih efektif dan efisien. Pelaksanaan tugas di DPU BI memiliki sistem komunikasi berjenjang serta pola bisnis model dari penyimpanan, distribusi dan penyebaran dengan digital transformasi dapat menjadi solusi meningkatkan kinerja pegawai. Kekuatan hubungan yang paling lemah adalah Kepemimpinan → Transformasi hal ini terjadi karena tekanan transformasi digital berasal dari perkembangan IT global yang mendorong DPU BI bertransformasi, tetapi Pemimpin tetap menjalankan fungsinya dengan baik dengan mendorong percepatan transformasi digital serta sosialisasi sehingga pengaruhnya signifikan.

Dalam penelitian ini selain melihat hubungan pengaruh langsung (*direct effects*), juga melihat hubungan tidak langsung (*indirect effects*). Pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) diantara kedua variabel dapat terjadi ketika suatu variabel mempengaruhi variabel lain dengan melalui satu atau lebih variabel laten sesuai dengan lintasan yang terdapat dalam model penelitian. Hasil pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1. H5 : Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*.**

Kepemimpinan memiliki pengaruh nyata dan positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*, pada tingkat kepercayaan 95 persen diperoleh *path*

*coefficient* 0.074, nilai *p value*  $0,038 < 0,05$ , dan nilai *t statistic* 2,076  $> t$  hitung 1,96.

2. **H6 : Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*.**

Budaya Organisasi memiliki pengaruh nyata dan positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*, pada tingkat kepercayaan 95 persen diperoleh *path coefficient* 0.552, nilai *p value*  $0,000 < 0,05$ , dan nilai *t statistic* 4,684  $> t$  hitung 1,96.

3. **H7 : Terdapat pengaruh signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*.**

Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh nyata dan positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*, pada tingkat kepercayaan 95 persen diperoleh *path coefficient* 0.248, nilai *p value*  $0,000 < 0,05$ , dan nilai *t statistic* 4.048  $> t$  hitung 1,96.

#### 4.4 Pembahasan

##### 4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia

Hasil penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia. Hal ini

sejalan dengan penelitian Kane (2015) yang menyatakan bahwa transformasi digital tidak bersumber dari penggunaan teknologi, tetapi lebih bergantung pada strategi digital yang diterapkan oleh para pemimpin bisnis. Penerapan transformasi digital merupakan tahap yang panjang migrasi skala besar ke *technology-based systems*, nilai untuk *stakeholders*, desain yang dapat secara efektif merampingkan proses, meningkatkan efisiensi, dan mendukung *sustainable* untuk mencapai pertumbuhan dan stabilitas (Dahlstrom *et al.*, 2017). Dalam konteks ini, transformasi digital memerlukan elemen-elemen berikut: identifikasi arah bisnis ke depan; identifikasi pemimpin untuk mengarahkan transformasi; meyakinkan pemangku kepentingan utama bahwa transformasi adalah ide yang baik; menentukan bagaimana organisasi dapat berada dalam posisi kompetitif di era digital; menentukan bagaimana keputusan harus dibuat selama transformasi; memperoleh pendanaan untuk mencapai tujuan transformasi; dan mengidentifikasi area di mana organisasi dapat berhasil dengan upaya ini dan mencapai tujuannya secara efektif (Dahlstrom *et al.*, 2017). Hasil pra survei menunjukkan bahwa pemimpin aktif dalam memberikan arahan yang jelas bagaimana mengerjakan pekerjaan dengan baik, hal ini dapat menjadi *digital leader* yang diperlukan untuk mendukung transformasi digital.

Kepemimpinan dapat membawa organisasi bertransformasi digital. Kiron *et. al.*, (2016) dalam risetnya mengungkapkan tantangan utama para pemimpin saat ini adalah membangun kapabilitas digital. Hasil riset Global



Human Capital Trend 2017 yang dilakukan Deloitte membuktikan bahwa saat ini hanya lima persen organisasi di seluruh dunia yang merasa telah memiliki ‘*digital leader*’. Sementara penelitian yang melibatkan 10 ribu responden yang berlatar belakang human *resources leaders* dari 140 negara itu 72 persen mengaku mulai dan sedang membangun program-program kepemimpinan digital.

Berdasarkan data itu dapat dilihat bahwa kepemimpinan menjadi faktor penting dalam proses transformasi karena pemimpin organisasi yang mampu untuk menciptakan dan menggemakan budaya serta mengontrol perubahan untuk membangun kapabilitas digital demi kesuksesan transformasi. “*It is important to note that leadership is crucial in starting to create a culture and has to also manage and sometimes change it*” (Kohnke, 2017).

#### **4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia**

Hasil penelitian ini menyatakn bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan hadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia. Budaya organisasi dapat menghambat atau mendorong implementasi strategi dan upaya perubahan organisasi. Hal ini dianggap sebagai salah satu elemen penting dari perubahan dalam organisasi (Alvesson dan Sveningsson, 2015). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kane (2015) yang menemukan bahwa budaya adalah pendorong penting dari keberhasilan transformasi digital suatu organisasi. Budaya organisasi di

Bank Indonesia merupakan salah satu variabel yang mendorong proses transformasi digital menjadi lebih baik. Hasil pra survei pada Gambar 1.4 menunjukkan bahwa Lembaga menjunjung tinggi nilai-nilai strategis Bank Indonesia, hal ini merupakan bentuk dukungan budaya organisasi terhadap transformasi digital di Bank Indonesia.

Transformasi digital membutuhkan pengembangan budaya organisasi ke arah budaya yang lebih terbuka pada kreativitas dan inovasi yang didorong oleh teknologi. Perusahaan yang ingin mencapai kesuksesan berkelanjutan dalam berbisnis dibutuhkan budaya organisasi yang kondusif mendukung proses adopsi dan pengembangan teknologi digital (Rudito, 2017)

#### **4.4.3 Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan di DPU Bank Indonesia**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Transformasi Digital berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di DPU Bank Indonesia, hal ini sejalan dengan penelitian Ying-Yu (2016) yang menyatakan bahwa layanan pelanggan melalui portal web: Fungsi B2B dan layanan *cloud computing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi industri tekstil Taiwan. Itani (2017) juga menyatakan bahwa penggunaan jejaring sosial yang tepat sebagai alat digital, secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pra survei pada Gambar 1.5 memperlihatkan bahwa teknologi informasi sangat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga melalui digital transformasi kinerja pegawai dapat

meningkat.

Demikian pula, Stoeckli (2020) menegaskan bahwa pengalaman layanan pelanggan, melalui chatbots, telah difokuskan terutama pada pengurangan biaya dan dukungan komputer untuk pengambilan keputusan, dengan cara ini, implementasinya memberikan nilai tambah dengan meningkatkan kinerja alur kerja internal, selain mengambil keuntungan dari manfaat sistem bisnis seperti keselarasan, kontrol, interaksi, pengoperasian dan efisiensi yang lebih besar, dalam konteks sistem informasi. Pitoyo dan Suharyanto (2019), menyatakan bahwa penggunaan produk teknologi pada perusahaan di kota Bandung, Indonesia, menghasilkan manfaat besar dengan meningkatkan kualitas produk, mengurangi waktu dalam proses manufaktur dan layanan, yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan para karyawan

Transformasi digital memiliki desain yang dapat secara efektif merampingkan proses dan efisiensi. Digitalisasi PUR yang dilakukan oleh Bank Indonesia seperti terlihat pada Gambar 4.9 memperlihatkan bahwa melalui penerapannya dapat mempermudah proses kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.



**Gambar 4. 9 Digitalisasi PUR Bank Indonesia**

Sumber: Bank Indonesia (2021)

Hasil penelitian Mihova & Ivanova (2020), yang menyebutkan bahwa organisasi di Bulgaria, yang menjalankan dalam proses digitalisasi, dapat mengembangkan kapasitas inovasi, kreativitas, dan keterampilan untuk kerja tim, Oleh karena itu, bidang sumber daya manusia harus menggandakan upayanya untuk senantiasa mendorong pembelajaran digital bagi para *stakeholder*, sehingga sangat efektif dan memberikan hasil yang optimal dengan meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Winasis *et al.*, (2020), 80% pegawai bank swasta di Indonesia menunjukkan komitmen terhadap transformasi digital yang dialami sektor keuangan, dimana pegawainya memiliki komitmen yang tinggi, bekerja dengan penuh semangat dan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan, yang mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih baik.

Penelitian ini menjadi menarik dimana organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawainya melalui transformasi digital, tidak terpaku pada variabel

motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja, seperti penelitian Saluy dan Treshia (2018) yang menunjukkan bahwa :(i) Motivasi Kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, (ii) Disiplin Kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan dan (iii) Kompensasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. (iv) Secara simultan atau bersama-sama antara variabel Motivasi kerja, Disiplin kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Digital Transformasi di DPU memberikan banyak manfaat untuk mencapai kinerja tahunan yang diimbangi oleh *man power*.

#### **4.4.4 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia**

Hasil penelitian menemukan bahwa Kompetensi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia. Transformasi digital membutuhkan modal manusia, keuangan, dan teknologi yang signifikan, yang semuanya harus selaras untuk memfasilitasi hasil yang sukses dan harus mempekerjakan pemimpin yang mampu mengarahkan perubahan ini dan memungkinkan pengetahuan dan pengalaman mereka untuk memengaruhi proses (Dahlstrom *et al.*, 2017). Transformasi SDM dan Budaya Kerja di DPU Bank Indonesia diarahkan untuk memperkuat SDM yang inovatif, profesional, kompeten, dan berakhlak mulia. Hal ini mendorong proses transformasi digital yang dilakukan oleh DPU Bank Indonesia. Hasil pra-survei pada Gambar 1.3 memperlihatkan bahwa pegawai mampu memecahkan masalah dengan

cepat, tepat dan efisien dalam bekerja. Permasalahan mengenai transformasi digital mampu diselesaikan melalui kompetensi yang dimilikinya. DSDM mengeluarkan aturan tentang apabila pegawai yang kurang kompeten dengan syarat nilai kinerja pegawai setiap tahun 3.0 (standart) maka diajukan pensiun dini sehingga memberikan tekanan terhadap pegawai untuk dapat mengikuti perkembangan teknologi informasi.

Kompetensi dasar pegawai DPU Bank Indonesia sudah dianggap baik untuk memenuhi tugas berbasis teknologi informasi, oleh karena itu kompetensi pegawai dapat mempengaruhi transformasi digital didalam organisasi.

#### **4.4.5 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening***

Hasil penelitian ini menyakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*. Kepemimpinan merupakan hal penting dalam suatu organisasi, ketika pemimpin memotivasi, menginspirasi, membantu karyawan untuk bekerja lebih baik, maka karyawan akan memiliki motivasi intrinsik yang mengarah pada kinerja (da Silva, E.M. (2020). Bank Indonesia dalam transformasi memiliki Tujuh *Insight* Kepemimpinan tersendiri yaitu cinta BI, cinta ilmu, berfikir strategis, memimpin perubahan, *gaining commitment*, cinta tuhan, cinta keluarga.

Northouse (2013) menegaskan bahwa kepemimpinan yang tidak efektif atau tidak tepat dapat secara langsung mempengaruhi kinerja dan

retensi karyawan dalam organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Prila dan Elmi (2017) dimana kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari tinjauan literatur terkait ini, terbukti bahwa meskipun beberapa penelitian percaya bahwa kepemimpinan meningkatkan kinerja pegawai sementara yang lain berpendapat berbeda. Gap terjadi karena perbedaan konsep, teori, alat analisis dan pertanyaan. Temuan studi saat ini dimaksudkan untuk memeriksa kembali hubungan kepemimpinan-kinerja yang diusulkan, dengan demikian hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi tubuh literatur dan pengetahuan yang berkembang dibidang studi ini terutama dalam kaitannya dengan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*.

#### **4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*. Budaya organisasi memiliki hubungan erat dengan kinerja karyawan karena budaya organisasi itu merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung tercapainya tujuan suatu organisasi. Budaya organisasi sebagai seperangkat makna yang dianut bersama oleh para anggota organisasi itu sendiri harus mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan.

Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai dan keyakinan terhadap organisasi (Moeljono, 2018). Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau perusahaan (Muis et al., 2018).

Budaya organisasi akan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, memiliki dedikasi dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja (Sutrisno, 2016). Hasil penelitian Muis *et al.*, (2018), Andayani & Tirtayasa (2019) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

#### **4.4.7 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening***

Hasil penelitian ini menemukan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*. Kompetensi sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi. Bank Indonesia memiliki banyak program untuk mendukung peningkatan kompetensi pegawai yang pada akhirnya dapat mendorong kinerja menjadi lebih baik.



Aspek *People* menjadi factor kritis kesuksesan dari *digital transformations* (Westerman, 2016). Kompetensi digital karyawan harus memenuhi kebutuhan tempat kerja digital, fakta ini sendiri merupakan indikasi yang mendukung hasil peneliti dimana literasi digital karyawan, kompetensi yang diperlukan untuk pengembangan dan penerapan teknologi digital dapat menjadi mungkin untuk mengembangkan strategi dan kebijakan untuk mengatasi kelangkaan keterampilan digital (Murawski dan Bick, 2017).

Noer, Suddin, dan Sriwidodo (2020) menjelaskan bahwa kinerja serta efisiensi seseorang dalam pelaksanaan *jobdesk* ditentukan oleh kemampuan atau kompetensi untuk bidang pekerjaannya. Melalui kompetensi yang lebih tepat, seseorang akan memiliki kontrol lebih dan akan mampu menerapkan hampir semua tugas pekerjaan sesuai dengan konten pekerjaan yang ditetapkan. Kompetensi pegawai yang berkembang dapat dilihat melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang memperbaiki sifat dan konsep diri.