

## Pengaruh Employee Resilience, Work-Life Balance, dan Digital Competence terhadap Kinerja Karyawan di Era Transformasi Digital di Bank XYZ

Ahmad Zaki Rasyandra<sup>1\*</sup>, Irma Annisa Apsari<sup>2</sup>, Pradhitia Anisa Putri<sup>3</sup>  
Yusuf Rusmawardani<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

[202310325391@mhs.ubharajay.ac.id](mailto:202310325391@mhs.ubharajay.ac.id) [202310325224@mhs.ubharajay.ac.id](mailto:202310325224@mhs.ubharajay.ac.id)  
[202310325270@mhs.ubharajay.ac.id](mailto:202310325270@mhs.ubharajay.ac.id) [202513261002@mhs.ubharajay.ac.id](mailto:202513261002@mhs.ubharajay.ac.id)

\*corresponden author: Ahmad Zaki [202310325391@mhs.ubharajay.ac.id](mailto:202310325391@mhs.ubharajay.ac.id)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Transformasi digital, ketangguhan diri karyawan, keseimbangan kerja – kehidupan, kompetensi digital, kinerja karyawan

*Received :* 15, Feb

*Revised :* 22, Feb

*Accepted:* 18, March

©2026 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



---

### ABSTRAK

Transformasi digital di sektor perbankan menuntut karyawan yang tangguh, fleksibel, dan memiliki kompetensi teknologi. Bank XYZtelah menerapkan berbagai inisiatif digital, seperti layanan perbankan digital, sistem kerja hibrida, dan otomasi proses bisnis, yang berdampak pada cara kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketangguhan diri karyawan, keseimbangan kerja–kehidupan, dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri. Penelitian ini menggunakan Conservation of Resources Theory, Job Demands– Resources Model, dan Technology Acceptance Model sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam konteks transformasi digital.

---

### PENDAHULUAN

Bisnis, termasuk sektor perbankan, benar-benar diubah oleh transformasi digital, yang kini menjadi tren global. Salah satu bank terbesar di Indonesia, Bank XYZ terus melakukan inovasi digital, mulai dari layanan perbankan online, penerapan sistem otomatisasi, dan pembuatan platform Mandiri Online. Tindakan ini membuat layanan menjadi lebih efisien dan nyaman bagi pelanggan, serta mempengaruhi pola kerja dan kebutuhan keterampilan karyawan.

Karyawan sekarang perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, tekanan untuk produktivitas digital, dan kerja hybrid. Dalam kondisi seperti ini, ada tiga hal penting untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan:

1. Resiliensi karyawan, atau kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan bangkit dari stres di tempat kerja,
2. Imbang kerja-hidup, atau keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta
3. Kemampuan Digital, yang berarti kemampuan untuk menggunakan teknologi dan aplikasi digital dengan baik.

Walaupun Bank XYZ telah melakukan banyak upaya pengembangan digital, masih ada masalah dengan kesiapan mental dan adaptasi karyawan. Hasil dari survei awal yang dilakukan terhadap 30 karyawan Bank XYZ menunjukkan bahwa elemen-elemen ini memerlukan perhatian lebih lanjut.

Meskipun sebagian besar responden terus merasakan tekanan dari kemajuan teknologi, kemampuan digital ternyata mendapat nilai tertinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan harus memberikan perhatian lebih untuk memastikan bahwa kinerja mereka tetap optimal, dan mereka juga perlu mempertimbangkan bagaimana menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kerja mereka.

Dari penjelasan di atas, jelas bahwa keberhasilan transformasi digital Bank XYZ bergantung pada kemampuan untuk menggunakan teknologi serta kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting untuk mengetahui pengaruh terhadap ketahanan karyawan, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, dan pengaruh kemampuan digital terhadap kinerja karyawan Bank XYZ dalam era transformasi digital saat ini. Hasilnya diharapkan dapat membantu penelitian akademik tentang manajemen SDM.

Dilakukan untuk berdampak pada ketahanan karyawan, keseimbangan pekerjaan dan kemampuan digital terhadap kinerja karyawan di Bank XYZ di era transformasi digital saat ini. Hasilnya diharapkan akan membantu kemajuan penelitian akademik tentang manajemen sumber daya manusia dan menjadi referensi praktis bagi pimpinan Bank XYZ saat mereka membuat kebijakan pengelolaan karyawan yang lebih tahan lama.

## **TINJUAN TEORITIS**

### **Transformasi Digital di Sektor Perbankan**

Transformasi digital merupakan proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aktivitas organisasi yang secara fundamental mengubah cara perusahaan beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggan. Di sektor perbankan, transformasi digital mencakup penerapan layanan perbankan digital, sistem kerja hibrida, serta otomatisasi proses bisnis. Bank XYZ sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia telah melakukan transformasi digital secara masif untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan.

Namun, perubahan ini juga meningkatkan tuntutan kerja karyawan, baik dari sisi teknologi maupun psikologis, sehingga memengaruhi kinerja karyawan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas mereka (Mangkunegara, 2017). Kinerja karyawan dalam transformasi digital dipengaruhi oleh kemampuan teknis selain kemampuan beradaptasi, mengelola stres, dan siap menggunakan teknologi digital. Oleh karena itu, kinerja karyawan adalah konstruksi yang dipengaruhi oleh berbagai sumber daya yang ada di dalam organisasi dan di tingkat individu.

### **Pengaruh Ketangguhan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Ketangguhan karyawan, juga dikenal sebagai ketangguhan karyawan, adalah kemampuan seseorang untuk beradaptasi, bangkit dari tekanan, dan tetap produktif dalam lingkungan kerja yang sulit (Luthans, 2002). Ketahanan dalam era transformasi digital sangat penting karena karyawan gambaran pada tekanan teknologi, perubahan sistem kerja, dan target kinerja yang semakin tinggi. Menurut beberapa penelitian, ketahanan karyawan meningkatkan kinerja mereka. Kepada Anh-Tho dkk. (2024) menemukan bahwa kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan berhasil dalam lingkungan kerja digital ditingkatkan oleh kemampuan mereka untuk bertahan. Karyawan yang tahan terhadap tekanan mampu mempertahankan kinerja meskipun tekanan tinggi (Sutrisno dan Widodo, 2023). Namun Lestari (2022) menemukan hasil yang berbeda, menyatakan bahwa resiliensi individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kecuali didukung oleh sistem kerja yang baik dan lingkungan kerja yang baik. Hasil yang berbeda dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada celah penelitian yang perlu diperbaiki, terutama dalam hal transformasi digital Bank XYZ.

### **Pengaruh Kemampuan Digital terhadap Kinerja Karyawan**

Kemampuan digital, juga dikenal sebagai kompetensi digital, adalah kemampuan seorang pekerja untuk memahami, menggunakan, dan menyesuaikan diri dengan teknologi digital secara aman, produktif, dan efektif (Ferrari, 2013). Kompetensi digital sangat penting untuk menjaga efisiensi operasional dan kualitas layanan dalam organisasi perbankan yang telah mengadopsi sistem digital secara luas. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Rahmawati dan Arifin (2024) menyatakan bahwa kompetensi digital meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan perbankan. Dewi dan Mahardika (2023) juga menemukan bahwa kompetensi digital mempercepat proses kerja dan meningkatkan kualitas pelayanan nasabah. Sebaliknya, Handayani (2023) menyebutkan bahwa kompetensi digital tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan apabila organisasi belum sepenuhnya siap dari sisi infrastruktur dan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja dapat berbeda tergantung pada kesiapan organisasi.

### Research Gap dan Kerangka Konseptual

Ada ketidakkonsistenan dalam hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh karyawan. Ketahanan, keseimbangan kerja dan kemampuan digital berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian tertentu menemukan bahwa dampak itu positif dan signifikan, sementara penelitian lain menemukan bahwa dampak itu tidak signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk penelitian tambahan, terutama yang berkaitan dengan transformasi digital di industri perbankan Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teori konservasi sumber daya, model permintaan pekerjaan—model sumber daya, dan model penerimaan teknologi. Penelitian ini menganalisis pengaruh ketahanan karyawan, keseimbangan kerja, dan kemampuan digital terhadap kinerja karyawan di PT Bank XYZ.



**Gambar Kerangka Konseptual**

### Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan pengamatan literatur yang telah dijabarkan, hipotesis penelitian yang dirumuskan sebagai berikut: H1: Ketahanan karyawan berdampak positif terhadap kinerja karyawan; H2: Keseimbangan hidup berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; dan H4: Ketahanan karyawan, keseimbangan hidup, dan kemampuan digital semuanya berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

## METODELOGI PENELITIAN

### Jenis dan Pendekatan Penelitian

Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen. Metode ini digunakan untuk menafsirkan bagaimana kinerja karyawan PT Bank XYZ dipengaruhi oleh kemampuan digital, keseimbangan pekerjaan dan kemampuan digital.

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Bank XYZ yang terlibat langsung dalam proses kerja berbasis digital. Waktu penelitian disesuaikan dengan waktu pengumpulan data yang ditetapkan oleh peneliti.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **1. Populasi**

Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan PT Bank XYZ yang bekerja pada unit kerja yang menggunakan sistem kerja berbasis digital dan hybrid. Populasi ini dipilih karena transformasi digital yang sedang berlangsung berdampak langsung pada mereka.

#### **2. Sampel Penelitian**

Untuk tujuan penelitian ini, teknik pengambilan sampel digunakan secara purposive.

1. Karyawan PT Bank XYZ yang aktif 2. Menggunakan sistem atau aplikasi digital saat bekerja

#### **3. Memiliki pengalaman kerja setidaknya satu tahun.**

Menurut Hair dkk. (2019), jumlah sampel minimal lima hingga sepuluh kali jumlah indikator terbesar dalam satu konstruk. Penelitian ini didasarkan pada analisis Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Dalam penelitian ini, variabel dengan  $\pm 5$  indikator memiliki jumlah indikator tertinggi. Akibatnya, jumlah sampel minimal adalah:

$5 \text{ indikator} \times 10 = 50 \text{ responden}$

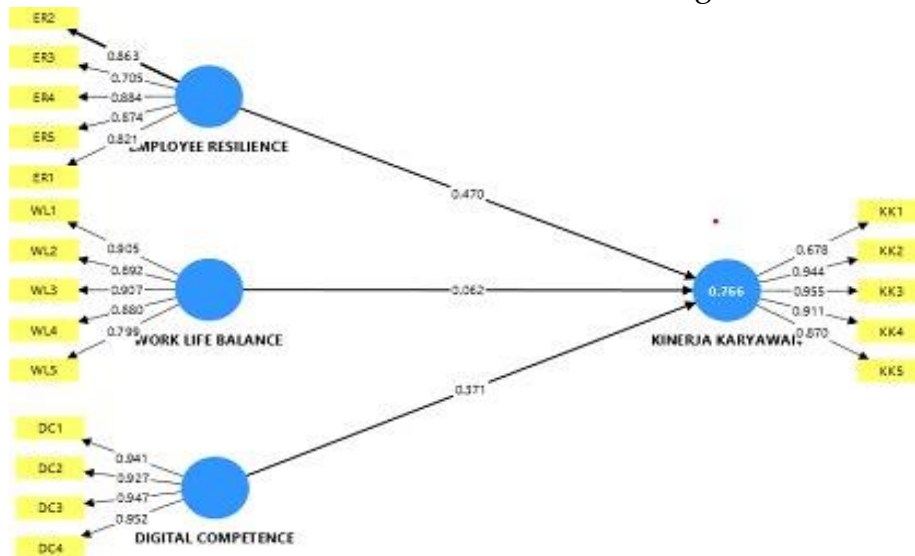
Untuk meningkatkan tingkat keandalan dan kekuatan analisis, penelitian ini menggunakan  $\geq 100$  responden, yang telah memenuhi ketentuan minimal analisis SmartPLS.

1. Analisa Model Luar;
2. Analisa Model Di dalam; dan
3. Pengujian Hipotesa.
- 4.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Outer Model**

Gambar 1. Model Outer Loadings



Menurut Imam Ghazali (2021) nilai validitas mencukupi apabila nilai outer loading variabel laten  $> 0.6$ , maka berdasarkan hasil diatas semua variable dinyatakan valid. Indikator dinilai berdasarkan pengujian individual item reliability digunakan standardized loading factor yang menggambarkan besarnya korelasi antar setiap indikator dengan konstraknya.

Nilai loading factor di atas 0,70 dinyatakan sebagai ukuran yang ideal atau valid sebagai indikator yang mengukur konstruk. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup memadai (Azahra and Hadita 2023).

Tabel 1. Outer Loading

| VARIABEL           | INDIKATOR | OUTER LOADING | VALIDITA |
|--------------------|-----------|---------------|----------|
| EMPLOYEE RESILINCE | ER1       | 0,821         | VALID    |
|                    | ER2       | 0,863         | VALID    |
|                    | ER3       | 0,705         | VALID    |
|                    | ER4       | 0,884         | VALID    |
|                    | ER5       | 0,874         | VALID    |
| WORK LIFE BALANCE  | WL1       | 0,905         | VALID    |
|                    | WL2       | 0,892         | VALID    |
|                    | WL3       | 0,907         | VALID    |
|                    | WL4       | 0,881         | VALID    |
|                    | WL5       | 0,799         | VALID    |
|                    | KK1       | 0,678         | CUKUP VA |
|                    | KK2       | 0,944         | VALID    |
|                    | KK3       | 0,955         | VALID    |

|                  |     |       |       |
|------------------|-----|-------|-------|
| KINERJA KARYAWAN | KK4 | 0,911 | VALID |
|                  | KK5 | 0,871 | VALID |

Berdasarkan data tabel 1 di atas, maka dapat diketahui bahwa seluruh indikator sudah memiliki nilai outer loading > 0.5 sehingga dapat dinyatakan valid untuk digunakan dalam penelitian dan Analisa selanjutnya. Berikut merupakan gambar outer loading penelitian yang dinyatakan valid.

| Outer loadings - Matrix |                    |                     |                  |                   | Copy to Excel/Word | Copy to R |
|-------------------------|--------------------|---------------------|------------------|-------------------|--------------------|-----------|
|                         | DIGITAL COMPETENCE | EMPLOYEE RESILIENCE | KINERJA KARYAWAN | WORK LIFE BALANCE |                    |           |
| DC1                     | 0.941              |                     |                  |                   |                    |           |
| DC2                     | 0.927              |                     |                  |                   |                    |           |
| DC3                     | 0.947              |                     |                  |                   |                    |           |
| DC4                     | 0.952              |                     |                  |                   |                    |           |
| ER2                     |                    | 0.863               |                  |                   |                    |           |
| ER3                     |                    | 0.705               |                  |                   |                    |           |
| ER4                     |                    | 0.884               |                  |                   |                    |           |
| ER5                     |                    | 0.874               |                  |                   |                    |           |
| KK1                     |                    |                     | 0.678            |                   |                    |           |
| KK2                     |                    |                     | 0.944            |                   |                    |           |
| KK3                     |                    |                     | 0.955            |                   |                    |           |
| KK4                     |                    |                     | 0.911            |                   |                    |           |
| KK5                     |                    |                     | 0.870            |                   |                    |           |
| WL1                     |                    |                     |                  | 0.905             |                    |           |
| WL2                     |                    |                     |                  | 0.892             |                    |           |
| WL3                     |                    |                     |                  | 0.907             |                    |           |
| WL4                     |                    |                     |                  | 0.880             |                    |           |
| WL5                     |                    |                     |                  | 0.799             |                    |           |
| ER1                     |                    | 0.821               |                  |                   |                    |           |

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

| VARIABEL            | Average Variance Extracted (AVE) |
|---------------------|----------------------------------|
| DIGITAL COMPETENCE  | 0,887                            |
| EMPLOYEE RESILIENCE | 0,692                            |
| KINERJA KARYAWAN    | 0.770                            |
| WORK LIFE BALANCE   | 0.770                            |

Sumber : Ouput SmartPLS 4.0, diolah Peneliti

| Construct reliability and validity - Overview |                                  | Copy to Excel/Word | Copy to R |
|-----------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|-----------|
|                                               | Average variance extracted (AVE) |                    |           |
| DIGITAL COMPETENCE                            | 0.887                            |                    |           |
| EMPLOYEE RESILIENCE                           | 0.692                            |                    |           |
| KINERJA KARYAWAN                              | 0.770                            |                    |           |
| WORK LIFE BALANCE                             | 0.770                            |                    |           |

Gambar 3. Average Variance Extracted (AVE)

Menurut Imam Ghazali (2021) nilai validitas mencukupi apabila nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0.5. Berdasarkan hasil variable telah mencukupi nilai.

### Uji Reliabilitas Nilai

Uji reliabilitas dapat dilihat pada nilai Composite Reliability dan nilai Cronbach's Alpha. Suatu variabel bisa dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik apabila nilai Composite Reliability memiliki nilai > 0,7 dan nilai Cronbach's Alpha > 0,6 (Azahra and Hadita 2023).

Tabel 3. Composite Reliability

| Variabel                 | Composite Reliability | Keterangan |
|--------------------------|-----------------------|------------|
| Digital Competence (X1)  | 0,963                 | Reliabel   |
| Employee Resilience (X2) | 0.900                 |            |
| Kinerja Karyawan (X3)    | 0,941                 |            |
| Work Life Balance (Y)    | 0,931                 |            |

Sumber: Ouput SmartPLS 4.0, diolah Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 3 di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai composite reliability semua konstruk > 0,7 yang berarti semua konstruk memenuhi kriteria composite reliability dan setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang tinggi. Uji reliabilitas juga Cronbach's Alpha. diperkuat dengan nilai

Berikut merupakan hasil uji reliabilitas dengan Cronbachs's Alpha:

Tabel 4. Cronbachs's Alpha

| Variabel                 | Cronbachs's Alpha | Keterangan |
|--------------------------|-------------------|------------|
| Digital Competence (X1)  | 0,958             | Reliabel   |
| Employee Resilience (X2) | 0,887             |            |
| Kinerja Karyawan (X3)    | 0,922             |            |
| Work Life Balance (Y)    | 0,925             |            |

Sumber : Ouput SmartPLS 4.0, diolah Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 4 di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai cronbach's alpha semua konstruk > 0,6 yang berarti semua konstruk memenuhi kriteria cronbach's alpha dan setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang tinggi.

### Discriminant Validity

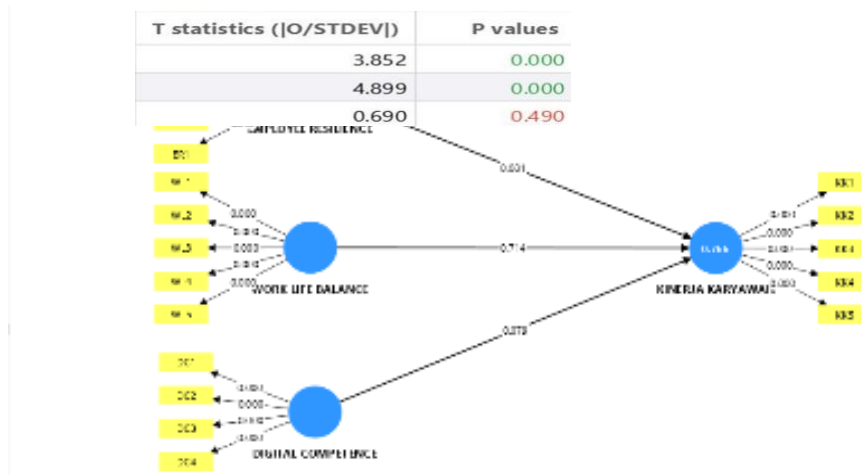
Gambar 5. Nilai Cross Loading

| Discriminant validity - Cross loadings |                    |                     |                  |               |
|----------------------------------------|--------------------|---------------------|------------------|---------------|
|                                        | DIGITAL COMPETENCE | EMPLOYEE RESILIENCE | KINERJA KARYAWAN | WORK LIFE BAL |
| DC1                                    | 0.941              | 0.859               | 0.853            |               |
| DC2                                    | 0.927              | 0.748               | 0.696            |               |
| DC3                                    | 0.947              | 0.847               | 0.792            |               |
| DC4                                    | 0.952              | 0.880               | 0.826            |               |
| ER2                                    | 0.752              | 0.863               | 0.792            |               |
| ER3                                    | 0.590              | 0.705               | 0.541            |               |
| ER4                                    | 0.841              | 0.884               | 0.760            |               |
| ER5                                    | 0.795              | 0.874               | 0.754            |               |
| KK1                                    | 0.556              | 0.477               | 0.678            |               |
| KK2                                    | 0.790              | 0.804               | 0.944            |               |
| KK3                                    | 0.793              | 0.834               | 0.955            |               |
| KK4                                    | 0.751              | 0.755               | 0.911            |               |
| KK5                                    | 0.787              | 0.816               | 0.870            |               |
| WL1                                    | 0.847              | 0.836               | 0.756            |               |
| WL2                                    | 0.794              | 0.774               | 0.659            |               |
| WL3                                    | 0.779              | 0.733               | 0.652            |               |
| WL4                                    | 0.713              | 0.709               | 0.622            |               |
| WL5                                    | 0.838              | 0.823               | 0.849            |               |

Menurut ghazali, nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Berdasarkan hasil di atas nilai konstruk yang dituju lebih besar dibandingkan dengan konstruk yang lain sehingga sudah mencukupi nilai validitasnya.

### Uji Hipotesis

Gambar 7. Jalur Koefisien



Gambar 8. Nilai T Statistics dan P- Values

Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa dari Tiga Variabel hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, terdapat dua yang dapat diterima karena masing masing pengaruh yang ditunjukkan memiliki nilai P- Values.

### Analisis Inner Model

Setelah melakukan uji validitas dan uji reliabilitas, maka dapat dilanjutkan dengan melakukan pengujian model structural atau inner model. Analisa Inner

Model dapat dinilai melalui uji R-Square. Berikut merupakan nilai R-Square penelitian ini :

|                  | R-square | R-square adjusted |
|------------------|----------|-------------------|
| KINERJA KARYAWAN | 0.766    | 0.759             |

Gambar 9. R-Square

Berdasarkan **tabel 5** di atas, dihasilkan nilai R-Square untuk besarnya pengaruh variable employee resilience, work life balance dan digital competence terhadap kinerja karyawan besar 76,6%, nilai tersebut termasuk kedalam model yang kuat.

### ANALISA HIPOTESIS

Uji hipotesis dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui arah

hubungannya dapat dilihat lewat nilai probabilitas dan t-statistiknya. Nilai p value dengan alpha 5 persen adalah  $< 0,05$ . Sedangkan untuk t-tabel yang digunakan pada alpha 5 persen adalah 1,96. Dengan begitu hipotesis dapat diterima apabila mempunyai nilai signifikansi  $< 0,05$  atau t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menguji hipotesa pengaruh antara Komponen variabel employee resilience, work life balance dan digital competence terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan uji Bootstrapping dengan hasil sebagai berikut: alpha 5 persen adalah 1,96. Dengan begitu hipotesis dapat diterima apabila mempunyai nilai signifikansi  $< 0,05$  atau t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menguji hipotesa pengaruh antara Komponen variabel Harga, *Brand Image* dan Kepercayaan Konsumen terhadap Keputusan Pembelian produk Skintific, maka dilakukan uji Bootstrapping dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 6. Path Coefficient

| Variabel                                            | Sam<br>pel<br>Asli<br>(o) | Rata-<br>Rata<br>Sampel<br>(M) | Standar<br>Deviasi<br>(STD<br>EV) | T-<br>Statistik<br>(O/STD<br>EV) | Nilai<br>P (P-<br>Value) |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| <i>Employee Resilience</i> →<br>Kinerja<br>karyawan | 0,378                     | 0,383                          | 0,098                             | 3,978                            | 0,005                    |
| <i>Work-Life Balance</i> →<br>Kinerja<br>Karyawan   | 0,345                     | 0,431                          | 0,087                             | 4,565                            | 0,000                    |
| Digital<br>Competence<br>→<br>Kinerja<br>karyawan   | 0,062                     | 0,066                          | 0,089                             | 0,690                            | 0,714                    |

Sumber : Ouput SmartPLS 4.0, diolah Peneliti 2025

Besarnya koefisien parameter t- statistik untuk Komponen variabel employee resilience, work life balance dan digital competence, (X) → Kinerja Karyawan (Y) Hasil pengujian hipotesis pada model struktural menunjukkan bahwa tidak semua komponen Varibel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. Secara empiris, komponen variabel *Employee Resilience & Work-Life Balance* terbukti memiliki pengaruh positif dan paling dominan terhadap Kinerja karyawan, dibuktikan dengan koefisien jalur tertinggi sebesar 0.005 dan 0,000 serta nilai t-statistik 3,978 dan 4,565.

## HIPOTESIS

Perumusan hipotesis berdasarkan hasil uji statistik

#### **Pengaruh Employee Resilience terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis ( $H_1$ ) : Employee Resilience (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y). Nilai *p-value* sebesar 0,005 berada di bawah batas signifikansi 0,05, sehingga  $H_1$  diterima. Koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,378 menunjukkan bahwa employee resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat ketangguhan diri karyawan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan di era transformasi digital pada PT Bank XYZ Tbk.

#### **Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis ( $H_2$ ) : *Work-life Balance* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai *p-value* sebesar 0,000 berada di bawah tingkat signifikansi 0,05, sehingga  $H_2$  diterima. Koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,345 menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan di era transformasi digital pada PT Bank XYZTbk.

#### **Pengaruh Digital Competence terhadap Kinerja karyawan**

Hipotesis ( $H_3$ ) : Digital Competence (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y). Nilai *P-value* = 0.714 berada di atas 0.05. Oleh karena itu,  $H_3$  ditolak ( $H_0$  diterima). Hal ini berarti ( $H_3$ ): Digital Competence (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai *p-value* sebesar 0,714 berada di atas tingkat signifikansi 0,05, sehingga  $H_3$  ditolak ( $H_0$  diterima). Hal ini menunjukkan bahwa digital competence tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam model penelitian ini. Dengan demikian, tingkat kompetensi digital yang dimiliki karyawan belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan di era transformasi digital pada PT Bank XYZTbk.

### **PEMBAHASAN**

#### **Pengaruh Employee Resilience terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di era transformasi digital pada PT Bank XYZTbk. Temuan ini dibuktikan oleh nilai *p-value* sebesar 0,005 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05, serta koefisien jalur positif sebesar 0,378. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat ketangguhan diri karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Temuan ini sejalan dengan Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989)

yang menyatakan bahwa individu berupaya mempertahankan dan mengembangkan sumber daya pribadi untuk menghadapi tekanan kerja. Dalam konteks transformasi digital, karyawan Bank XYZ dihadapkan pada perubahan sistem kerja, tuntutan adaptasi teknologi, dan peningkatan beban kerja. Karyawan yang memiliki resiliensi tinggi mampu mengelola stres, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap menjaga produktivitas, sehingga berdampak positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa employee resilience berperan penting dalam menjaga kinerja karyawan di lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan. Oleh karena itu, penguatan resiliensi karyawan menjadi faktor strategis bagi Bank XYZ dalam menghadapi tantangan transformasi digital.

### **Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di era transformasi digital pada PT Bank XYZ Tbk. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dan koefisien jalur positif sebesar 0,345. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil ini dapat dijelaskan melalui Job Demands–Resources Model (Demerouti & Bakker, 2001) yang menyatakan bahwa work-life balance merupakan salah satu sumber daya personal yang mampu mengurangi dampak tuntutan kerja dan mencegah kelelahan kerja. Dalam sistem kerja digital dan hibrida yang diterapkan oleh Bank Mandiri, batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi semakin fleksibel. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan tersebut cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih baik, tingkat stres yang lebih rendah, serta fokus kerja yang lebih tinggi.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa work-life balance berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, khususnya dalam lingkungan kerja berbasis digital. Dengan demikian, kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Digital Competence terhadap Kinerja Karyawan**

Berbeda dengan dua variabel sebelumnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa digital competence tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di era transformasi digital pada PT Bank XYZ Tbk. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *p-value* sebesar 0,714 yang berada di atas tingkat signifikansi 0,05, sehingga hipotesis H3 ditolak.

Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kompetensi digital yang dimiliki karyawan belum secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Hasil ini dapat dijelaskan melalui Technology Acceptance Model (Davis, 1989) yang menyatakan bahwa penggunaan teknologi tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga

oleh persepsi kemudahan penggunaan dan kebermanfaatan sistem. Dengan kata lain, meskipun karyawan memiliki kompetensi digital yang memadai, kinerja tidak akan meningkat secara signifikan apabila sistem teknologi yang digunakan belum sepenuhnya mendukung proses kerja secara optimal.

Selain itu, dalam konteks Bank XYZ sebagai organisasi dengan sistem digital yang sudah terstandarisasi, kompetensi digital karyawan cenderung bersifat homogen. Kondisi ini menyebabkan kompetensi digital tidak menjadi faktor pembeda utama dalam menentukan kinerja karyawan. Faktor lain seperti resiliensi dan work-life balance justru memiliki peran yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan.

### **Implikasi Teoretis dan Praktis**

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat relevansi Conservation of Resources Theory dan Job Demands-Resources Model dalam menjelaskan kinerja karyawan di era transformasi digital. Namun, temuan mengenai digital competence memberikan kontribusi baru terhadap pengembangan Technology Acceptance Model dalam konteks organisasi perbankan yang telah matang secara digital.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen PT Bank XYZ Tbk untuk lebih memfokuskan pengembangan sumber daya manusia pada peningkatan ketangguhan karyawan dan penciptaan keseimbangan kerja-kehidupan, selain peningkatan kompetensi digital. Program pelatihan resiliensi, kebijakan kerja fleksibel, serta dukungan kesejahteraan karyawan dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di era transformasi digital.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak ketahanan karyawan, keseimbangan kerja-hidup, dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan selama era transformasi digital di PT Bank XYZ Tbk. Berdasarkan analisis dan diskusi data, beberapa kesimpulan dapat ditarik. Pertama, ketahanan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan untuk menjadi tangguh memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja, terutama ketika menghadapi perubahan dan tekanan kerja yang disebabkan oleh transformasi digital. Karyawan yang dapat beradaptasi, mengelola stres, dan pulih dari tantangan kerja cenderung berkinerja lebih baik. Kedua, keseimbangan kerja-hidup juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor penting dalam menjaga produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Penggunaan sistem kerja digital dan hibrida mengharuskan organisasi

untuk memberikan dukungan yang memadai agar karyawan dapat menjaga keseimbangan ini.

Ketiga, kompetensi digital tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa keterampilan digital yang dimiliki karyawan tidak secara langsung meningkatkan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa dalam organisasi perbankan yang sudah memiliki sistem digital terstandarisasi, kompetensi digital bukanlah faktor utama yang memengaruhi kinerja, melainkan perlu didukung oleh faktor organisasi dan psikologis lainnya.

Secara keseluruhan, studi ini menyoroti bahwa faktor psikologis dan keseimbangan kehidupan kerja memainkan peran yang lebih dominan daripada keterampilan teknis saja dalam meningkatkan kinerja karyawan selama era transformasi digital. Oleh karena itu, PT Bank XYZTbk disarankan untuk fokus tidak hanya pada peningkatan kompetensi digital, tetapi juga pada penguatan ketahanan karyawan dan menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azahra, R., & Hadita. (2023). Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk dengan pendekatan PLS-SEM. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 45–58.
- Dewi, N. P., & Mahardika, I. G. (2023). Pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja karyawan perbankan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(1), 66–78.
- Dwitanti, R. (2023). Work-life balance dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(1), 21–34.
- Ferrari, A. (2013). DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ghozali, I. (2021). Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 4.0. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Handayani, S. (2023). Kesiapan organisasi dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(2), 98–109.
- Lestari, D. (2022). Resiliensi individu dan kinerja karyawan: Peran lingkungan kerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 9(3), 201–214.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Nugraha, A. (2021). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 112-124.
- Putra, R. A. (2024). Work-life balance dan kinerja karyawan pada industri perbankan digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 55-69.
- Rahmawati, D., & Arifin, Z. (2024). Kompetensi digital dan kinerja karyawan perbankan di era transformasi digital. *Jurnal Manajemen Perbankan*, 4(1), 1-14.
- Sari, M. P. (2023). Digitalisasi kerja dan work-life balance terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Modern*, 10(2), 89-102.
- Sutrisno, E., & Widodo, S. (2023). Resiliensi kerja dan kinerja karyawan dalam lingkungan kerja dinamis. *Jurnal Manajemen SDM*, 7(2), 134-147.
- Tho, A., et al. (2024). Employee resilience and performance in digital workplaces.