

**ANALISIS BUDAYA KERJA DIGITAL DAN KEPEMIMPINAN
PROFESIONAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SDM
MELALUI KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIATING DI ERA TRANSFORMASI
BANK INDONESIA**

TESIS



Oleh:

Muhammad Ichsan Ramadani

NIM: 20402400259

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**ANALISIS BUDAYA KERJA DIGITAL DAN KEPEMIMPINAN
PROFESIONAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SDM MELALUI
KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATING DI ERA
TRANSFORMASI BANK INDONESIA**

Disusun Oleh :

Muhammad Ichsan Ramadani

NIM: 20402400259

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 22 Maret 2025
Dosen Pembimbing,



Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., PhD
NIK.210489018

HALAMAN PERSETUJUAN

ANALISIS BUDAYA KERJA DIGITAL DAN KEPEMIMPINAN
PROFESIONAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SDM MELALUI
KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATING DI ERA
TRANSFORMASI BANK INDONESIA

Disusun Oleh :
Muhammad Ichsan Ramadani
NIM: 20402400259

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 20 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., PhD
NIK.210489018

Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE, MM.
NIK. 210416055

Penguji II

Dr. Siti Sumiati, SE, M.Si.
NIK.210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister
Tanggal 20 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar. S.E., M.Si
NIK. 21041028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Ichsan Ramadani

NIM : 20402400259

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

ANALISIS BUDAYA KERJA DIGITAL DAN KEPEMIMPINAN PROFESIONAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SDM MELALUI KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATING DI ERA TRANSFORMASI BANK INDONESIA

Merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik. Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, 22 Maret 2025
Yang membuat pernyataan,



Muhammad Ichsan Ramadani

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Ichsan Ramadani

NIM : 20402400259

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

**ANALISIS BUDAYA KERJA DIGITAL DAN KEPEMIMPINAN
PROFESIONAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SDM MELALUI
KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATING DI ERA
TRANSFORMASI BANK INDONESIA**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 20 Agustus 2025

Saya yang menyatakan



Muhammad Ichsan Ramadani

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap”
(QS. Al-Insyirah: 6-8).

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

“Kedua orang tua dan keluarga besar yang telah memberikan dukungan dan do’anya, istriku dan anak-anakku yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini”



ABSTRAK

Analisis Budaya Kerja Digital Dan Kepemimpinan Profesional Untuk Meningkatkan Kinerja Sdm Melalui Kompensasi Sebagai Variabel Mediating Di Era Transformasi Bank Indonesia. Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Muhammad Ichsan Ramadani. NIM: 20402400259.

Kinerja SDM memiliki peran yang sangat penting, hal ini karena keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusianya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja SDM di era transformasi adalah budaya kerja digital. Selain faktor budaya kerja, kepemimpinan profesional dapat mempengaruhi kinerja SDM. Kompensasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, dimana salah satu alasan seseorang bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan hidup.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan metode kuantitatif. Sampel penelitian 130 pegawai bank Indonesia dengan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data meliputi statistik deskriptif, analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian 1) budaya kerja digital berpengaruh positif signifikan terhadap kompensasi berdasarkan nilai $p\text{ value } 0,003 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,329) > 1,96$, 2) kepemimpinan profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kompensasi berdasarkan nilai $p\text{ value } 0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,459) > 1,96$, 3) budaya kerja digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM berdasarkan nilai $p\text{ value } 0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,345) > 1,96$, 4) kepemimpinan profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM berdasarkan nilai $p\text{ value } 0,008 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,662) > 1,96$, 5) kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM berdasarkan nilai $p\text{ value } ,006 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,858) > 1,96$, 6) kompensasi berperan dalam memediasi pengaruh positif signifikan budaya kerja digital terhadap kinerja SDM berdasarkan nilai $p\text{ value } 0,041 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(2,256) > 1,96$, 7) kompensasi berperan dalam memediasi pengaruh positif signifikan kepemimpinan profesional terhadap kinerja SDM berdasarkan nilai $p\text{ value } 0,048 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(2,052) > 1,96$.

ABSTRACT

Improving HR Performance Through Compensation as a mediating variable in the Era of Bank Indonesia Transformation. Master Program (S2) Management, Sultan Agung Islamic University, Semarang.

Muhammad Ichsan Ramadani. NIM: 20402400259.

HR performance has a very important role, this is because the success of a company is greatly influenced by the performance of its human resources. One of the factors that influences HR performance in the era of transformation is digital work culture. In addition to work culture factors, professional leadership can influence HR performance. Compensation has an important role in improving employee performance, where one of the reasons someone works is because they want to meet their living needs.

The type of research used in this study is explanatory research with quantitative methods. The research sample was 130 Indonesian bank employees with purposive sampling technique. Data collection techniques used questionnaires. Data analysis techniques include descriptive statistics, Structural Equation Modeling (SEM) analysis.

Research results 1) digital work culture has a positive significant effect on compensation based on p value $0.003 < 0.05$ and T-Statistics value $(3.329) > 1.96$, 2) professional leadership has a positive significant effect on compensation based on p value $0.001 < 0.05$ and T-Statistics value $(3.459) > 1.96$, 3) digital work culture has a positive significant effect on HR performance based on p value $0.000 < 0.05$ and T-Statistics value $(4.345) > 1.96$, 4) professional leadership has a positive significant effect on HR performance based on p value $0.008 < 0.05$ and T-Statistics value $(2.662) > 1.96$, 5) compensation has a positive significant effect on HR performance based on p value $,006 < 0.05$ and T-Statistics value $(2.858) > 1.96$, 6) compensation plays a role in mediating the positive significant influence of digital work culture on HR performance based on a p value of $0.041 < 0.05$ and a positive T-Statistics value $(2.256) > 1.96$, 7) compensation plays a role in mediating the positive significant influence of professional leadership on HR performance based on a p value of $0.048 < 0.05$ and a positive T-Statistics value $(2.052) > 1.96$.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul "Analisis Budaya Kerja Digital Dan Kepemimpinan Profesional Untuk Meningkatkan Kinerja SDM Melalui Kompensasi Sebagai Variabel Mediating Di Era Transformasi Bank Indonesia". Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
2. Bapak Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.

4. Bapak Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., PhD, selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Kedua orang tua, istri dan keluarga besar sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
7. Rekan-rekan Bank Indonesia, yang telah memberikan waktu untuk membantu dan mendukung penulis menyelesaikan tesis ini.
8. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Wassalamu ‘alaikum Wr. Wb.

Semarang, Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1 Kinerja SDM	8
2.1.2 Budaya Kerja Digital	10
2.1.3 Kepemimpinan Profesional	12
2.1.4 Kompensasi	14
2.2. Pengembangan Hipotesis	16
2.3. Kerangka Konseptual	19

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	21
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	21
3.3. Variabel dan Indikator	23
3.4. Metode Pengumpulan Data	23
3.5. Teknik Analisis Data	25

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data	31
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden	31
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian	32
4.4. Analisis Partial <i>Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM).....	37
4.5. Pembahasan	47

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan	61
5.2. Saran	61

DAFTAR PUSTAKA	63
----------------------	----

LAMPIRAN.....	70
---------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pengolahan Uang Rupiah Menggunakan Mesin Sortasi Uang Kertas (MSUK) di Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia.....	2
Tabel 3.1	Definisi Operasional	23
Tabel 3.2	Evaluasi Model Pengukuran	28
Tabel 3.3	Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural	29
Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	31
Tabel 4.2	Deskripsi Budaya Kerja Digital.....	32
Tabel 4.3	Deskripsi Kepemimpinan Profesional	34
Tabel 4.4	Deskripsi Kompensasi	35
Tabel 4.5	Deskripsi Kinerja SDM	36
Tabel 4.6	Evaluasi Outer Loading	38
Tabel 4.7	Nilai <i>Cross Loading</i>	39
Tabel 4.8	Average Variance Extracted (AVE)	40
Tabel 4.9	Fornell Larckel Criterion	40
Tabel 4.10	Composite Reliability dan Cronbach Alpha	41
Tabel 4.11	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	42
Tabel 4.12	Nilai <i>R-Square</i>	42
Tabel 4.13	Nilai <i>F-Square</i>	43
Tabel 4.14	<i>Path Coeffisien</i>	44
Tabel 4.15	<i>Spesific Indirect Effect</i>	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	20
Gambar 4.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	37
Gambar 4.2 Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Inner Model)</i>	41



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Penelitian
- Lampiran 3 Analisis Data



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam organisasi maupun perusahaan. Di dalam konteks manajemen sumber daya manusia, seluruh aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berkompetensi tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat (Cahyadi et al., 2023). Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi (Rahmawati & Cahyadi, 2024).

Kinerja SDM memiliki peran yang sangat penting, hal ini karena keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusianya (Roring, Tewal & Walangitan, 2023). Kinerja SDM yang baik, ditunjukkan melalui kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, menjadi esensial dalam pencapaian tujuan strategis bank (Pratama et al, 2024). Namun, *fenomena gap* yang peneliti temukan adalah pengolahan uang Rupiah di Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia yang fluktuatif khususnya di Divisi Layanan Kas (DLK).

Tabel 1.1
Pengolahan Uang Rupiah Menggunakan Mesin Sortasi Uang Kertas (MSUK) di
Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia

Tahun	Lembar
2018	561.782.554

Tahun	Lembar
2019	594.754.161
2020	401.722.623
2021	346.744.516
2022	766.808.000
2023	696.342.736
2024	648.375.837

Sumber: (Bank Indonesia, 2025)

Secara umum, pengolahan uang menggunakan Mesin Sortasi Uang Kertas (MSUK) menunjukkan tren fluktuasi dalam periode 7 tahun. Hal ini terlihat dari peningkatan dan penurunan jumlah lembar yang diolah pada setiap periode. Peningkatan terjadi pada tahun 2019 mencapai 594.754.161 lembar, kemudian terjadi penurunan drastis di tahun 2020 dan 2021 hingga mencapai 346.744.516 akibat covid-19 dan tahun 2022 menunjukkan peningkatan besar mencapai 766.808.000 lembar, namun pada tahun 2023 dan 2024 pengolahan uang dengan MSUK mengalami penurunan kembali mencapai 648.375.837 lembar. Penurunan pengolahan uang ini juga dapat menjadi indikasi penurunan kinerja SDM DPU khususnya pada Divisi Layanan Kas (DLK).

Kinerja SDM merupakan sesuatu yang memiliki peranan penting dikarenakan keefisienan pegawai sangatlah penting untuk perkembangan kesuksesan suatu kegiatan perbankan. Oleh karena itu, bank perlu memastikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi SDM mereka untuk mencapai kinerja yang optimal (Sewang et al., 2024). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja SDM di era transformasi adalah budaya kerja digital (Putri, Afriyani & Ulum, 2024).

Budaya kerja digital merupakan nilai, keyakinan, dan norma yang dianut suatu organisasi, dan terdiri dari berbagai atribut atau kepercayaan yang

mendorong serta mendukung penggunaan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif (Ferdian & Rahmawati, 2019). Budaya kerja digital dapat membantu karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efisien, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya digital dapat membantu kinerja karyawan. Shaughnessy (2018) mengatakan bahwa SDM harus dapat beradaptasi dengan cepat melalui transisi ke budaya kerja digital, yang merupakan perubahan besar bagi bisnis yang sudah mapan, mereka harus mampu memahami dan menjelaskan budaya dalam konteks nilai dan alur kerja yang membuat cara kerja beralih ke era digital melalui media sosial, keterampilan jaringan, dan teknologi komunikasi digital.

Menyikapi hal ini, Bank Indonesia (BI) telah mengembangkan 5 visi Sistem Pembayaran Indonesia (SPI) 2025 serta blueprint SPI 2025 melalui 5 inisiatif utama yang semakin relevan sebagai navigator kebijakan sistem pembayaran sekaligus menjamin fungsi bank sentral di era digital. Sehingga SDM di BI harus dapat beradaptasi dengan cepat dengan perubahan teknologi dan terus meningkatkan keterampilan mereka agar tetap relevan dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat.

Selain faktor budaya kerja, kepemimpinan profesional dapat mempengaruhi kinerja SDM. Kepemimpinan profesional merupakan pemimpin yang mampu untuk memberi petunjuk kepada bawahan mereka ketika mengerjakan sebuah pekerjaan (Ismaniyati et al, 2025). Seorang pemimpin yang profesional juga harus mengerti dan meyakini dengan benar semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut (Suryanti, 2021). Pemimpin di era digital

harus profesional dan dapat memanfaatkan kemajuan teknologi untuk menghadirkan proses kerja yang efisien dan efektif dilingkungan kerjanya. Sikap profesionalisme yang melekat pada diri seorang pemimpin dapat mempengaruhi lingkungan kerja disekitarnya (Noviyani, 2021). Karena pada dasarnya kepemimpinan itu merupakan titik pusat dari perubahan kegiatan, dan proses dari kelompok untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga kepemimpinia profesional dapat membawa kinerja SDM ke arah yang lebih baik (Kurniawan, 2024).

Research gap yang peneliti peroleh menunjukkan ketidak konsistenan hasil, dimana terdapat penelitian menyatakan bahwa budaya kerja digital dan kepemimpinan profesional berpengaruh terhadap kinerja SDM (Hikmah, Indriyani & Adji, 2022; Putri, Afriyani & Ulum, 2024; Suparman & Sugiyanto, 2022; Imaniyati et al, 2025), disisi lain terdapat hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya kerja digital dan kepemimpinan profesional tidak berpengaruh terhadap kinerja penjualan (Lamere, Kirana & Welsa, 2021; Imawan, muttaqien & Hendratmoko, 2023; Nugroho et al, 2024).

Adanya gap di atas perlu dicari solusinya. Penelitian ini memasukan variabel kompensasi sebagai solusi dari gap tersebut. Pemasukan variabel kompensasi sebagai variabel Mediating didasari hasil penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja SDM (Mujahid et al, 2022; Apriyadi, Seran & Sastrawan, 2023; Hemalia, Affrian & Jumaidi, 2024).

Kompensasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, dimana salah satu alasan seseorang bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan hidup. Seseorang akan bekerja secara maksimal agar ia mendapatkan kompensasi

yang sesuai dengan kinerjanya. Seorang pegawai harus dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka untuk mencapai tujuan organisasi (instansi pemerintah) (Hamalia, Affrian & Jumaidi, 2024). Ini dapat dilakukan dengan memberikan upah yang tinggi, insentif yang terarah, atau bahkan memberikan *reward* kepada pegawai yang berprestasi (Achmad, rares & Plangiten, 2023). Kompensasi merupakan hak yang harus diberikan kepada pegawai sebagai ganti dari kinerja yang sudah dilakukan. Kompensasi sangat penting bagi pegawai karena hal ini merupakan hasil dari kinerja untuk memenuhi dari kebutuhan hidupnya (Apriyadi, Seran & Sastrawan, 2023).

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis Budaya Kerja Digital dan Kepemimpinan Profesional Untuk Meningkatkan Kinerja SDM melalui Kompensasi Sebagai Variabel Mediating di Era Transformasi Bank Indonesia”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: bagaimana pengaruh budaya kerja digital dan kepemimpinan profesional untuk meningkatkan kinerja SDM melalui kompensasi sebagai variabel Mediating di era transformasi Bank Indonesia?. Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya kerja digital terhadap kompensasi pada Bank Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan profesional terhadap kompensasi pada Bank Indonesia?

3. Bagaimana pengaruh budaya kerja digital terhadap kinerja SDM Bank Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan profesional terhadap kinerja SDM Bank Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja SDM Bank Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh budaya kerja digital terhadap kompensasi pada Bank Indonesia
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan profesional terhadap kompensasi pada Bank Indonesia
3. Menganalisis pengaruh budaya kerja digital terhadap kinerja SDM Bank Indonesia
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan profesional terhadap kinerja SDM Bank Indonesia
5. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja SDM Bank Indonesia

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan budaya kerja digital, kepemimpinan profesional, kompensasi dan kinerja SDM serta memperkuat penelitian terdahulu. Selain itu

juga menjadi tambahan pengetahuan antara teori dengan terapan praktis dalam manajemen sumber daya manusia khususnya Kinerja SDM.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam mengelola budaya kerja digital, kepemimpinan professional dan Kompensasi di Bank Indonesia untuk memaksimalkan kinerja SDM.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja SDM

Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2017). Kinerja SDM adalah hasil kerja dan perilaku kerja seseorang yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam periode waktu tertentu (Kasmir, 2016). Kinerja pegawai ialah perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau hasil kerja yang dicapai pegawai dari hasil mengemban tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan (Priansa, 2017). Kinerja SDM merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat di mana individu tersebut bekerja (Umam, 2018).

Berdasarkan penjelasan para ahli ataupun literatur di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja SDM adalah hasil dari suatu pekerjaan atau tugas yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya dalam kurun waktu atau periode tertentu guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Ferdinand dan Rahmawati (2019) kinerja SDM dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Jumlah Pekerjaan.

Indikator ini memperlihatkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan menjadi standar pekerjaan di mana karyawan dituntut harus memenuhi persyaratannya baik itu pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas Pekerjaan.

Indikator ini mengharuskan setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang dituntut dari pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu.

Pada indikator ini, karyawan diharuskan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

4. Inisiatif

Indikator ini menunjukkan kemampuan seseorang untuk mengambil tindakan tanpa perlu dipandu secara khusus. Tingkat inisiatif yang ditunjukkan saat mengerjakan tugas, terutama saat menangani masalah.

5. Kecekatan mental

Indikator ini menunjukkan kemampuan dan kecepatan untuk menerima petunjuk pekerjaan dan menyesuaikannya dengan lingkungan kerja dan metode kerja saat ini.

6. Kemampuan Kerja Sama.

Indikator ini menilai kemampuan karyawan dalam melakukan kerja sama atau kolaborasi dengan sekelompok orang dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan

bersama. Dengan adanya kemampuan bekerja dalam tim, pekerjaan dapat selesai secara rapi, efektif, dan terkoordinasi.

2.1.2. Budaya Kerja Digital

Teknologi digital telah secara dramatis berdampak pada budaya di sekitar tempat kerja dan dalam bekerja, pemanfaatan teknologi digital memudahkan efektivitas kerja dan memperluas sasaran kerja yang ingin dicapai (Buchanan et al., 2016). Budaya kerja digital merupakan asumsi dasar yang mendasari, berakar kuat, nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi ciri bagaimana suatu organisasi mendorong dan mendukung penggunaan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang paling efektif (Ferdinan & Rahmawati, 2019). Budaya kerja digital ini mengacu pada pengaruh budaya lingkungan media baru dan proses digitalisasi, di mana menurut beberapa pendekatan, budaya digital telah muncul dengan fenomena media baru (Yegen, 2019). Sementara menurut Turkoglu dan Turkoglu (2019) secara singkat budaya kerja digital adalah bentuk budaya baru yang terbentuk dengan digitalisasi.

Berdasarkan penjelasan para ahli ataupun literatur di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa budaya kerja digital merupakan nilai, keyakinan, dan norma yang dianut suatu organisasi, dan terdiri dari berbagai atribut atau kepercayaan yang mendorong serta mendukung penggunaan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

Menurut Putri, Afriyani dan Ulum (2022) budaya kerja digital dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

1. *Innovation* (Inovasi)

Prevalensi atau kebiasaan perilaku organisasi yang mendukung karyawan untuk melakukan pengambilan risiko dan eksplorasi ide-ide baru

2. *Data-Driven Decision-Making* (Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data).

Merupakan indikator di mana organisasi menggunakan data dan analisis untuk membuat keputusan bisnis yang lebih baik atau bisa dikatakan bahwa organisasi melakukan pengambilan keputusan berdasarkan data yang dimiliki

3. *Collaboration* (Kolaborasi).

Organisasi menciptakan tim lintas fungsional dan antar departemen untuk mengoptimalkan keahlian perusahaan yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

4. *Open Culture* (Budaya Terbuka)

Merupakan indikator di mana organisasi terbuka dengan kemitraan jaringan eksternal seperti vendor pihak ketiga, startup (perusahaan baru) atau pelanggan, yang intinya organisasi terbuka dengan dunia luar atau eksternal

5. *Digital First Mindset* (Digitalisasi).

Organisasi menggunakan pola pikir di mana solusi digital adalah cara utama untuk memecahkan solusi masalah ataupun meningkatkan kinerja organisasi ke depan. Organisasi sudah terbiasa berinteraksi dengan hal-hal yang berkaitan dengan digital seperti smartphone, aplikasi atau software, sistem informasi, internet, ataupun website yang membantu untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan

6. *Agility and Flexibility* (Kelincahan dan Fleksibilitas)

Merupakan indikator di mana organisasi mampu dengan cepat dan dinamis dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan teknologi yang berubah-ubah.

7. *Customer Centricity* (Sentralitas Pelanggan atau Pusat Perhatian Pelanggan).

Organisasi menggunakan solusi digital untuk memperluas basis pelanggan dengan mengubah pengalaman pelanggan untuk menciptakan produk baru atau bisa dikatakan dengan penggunaan teknologi digital organisasi mampu membuat keterlibatan pelanggan menjadi lebih dekat dan kuat.

2.1.3. **Kepemimpinan Profesional**

Kepemimpinan merupakan seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan (Fatah, 2019). Pemimpin diharuskan memiliki sikap profesionalisme ketika bekerja. Dengan begitu, dia tidak hanya mampu berbisnis dan menjual produknya dengan baik, tapi juga memberdayakan kompetensi dan potensi karyawannya agar produktivitas perusahaan juga meningkat (Burhanuddin, Harun & Usman, 2016). Kepemimpinan profesional adalah pemimpin yang dapat dipercaya dan orang-orang yang ada disekelilingnya akan tumbuh dan kemudian menghormatinya (Mundir, 2019). Kepemimpin professional adalah kemampuan pemimpin untuk memberi petunjuk kepada bawahan mereka ketika mengerjakan sebuah pekerjaan. Seorang pemimpin yang profesional juga harus mengerti dan

meyakini dengan benar semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut (Sulistiyani, 2018).

Berdasarkan penjelasan para ahli ataupun literatur di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan professional adalah seorang pemimpin yang mampu memberikan arah, menerapkan tujuan yang akan dicapai, memberikan solusi terhadap setiap permasalahan, membuat berbagai keputusan, perencanaan dan strategi kepada anggotanya agar tercapai efektifitas kerja

Tead (2018) dalam bukunya '*the art of leadership*' mengemukakan indikator kepemimpinan professional yaitu:

1. *A sense of purpose and direction* (kesadaran akan tujuan dan arah)

Pemimpin professional memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan, pemimpin yang professional tahu kemana arah yang akan ditujunya serta memberikan kemanfaatan bagi diri sendiri maupun anggotanya

2. *Friendlyness and affection* (Keramahan dan kecintaan)

Kecintaan/kasih sayang yang didedikasikan pemimpin dapat menjadi penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahan dapat mempengaruhi orang lain.

3. *Integrity* (integritas)

Pemimpin professional bersifat terbuka, jujur dan tulus, dengan segala ketulusan hati dan kejujuran pemimpin memberikan keteladanan agar dipatuhi oleh anggotanya

4. *Technical mastery* (Penguasaan teknis)

Pemimpin profesional memiliki satu atau beberapa keahlian teknik tertentu agar pemimpin mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin anggotanya, khususnya teknis mengkoordinasikan SDM agar tercapai efektifitas kerja

5. *Decisiveness* (Ketegasan)

Pemimpin profesional dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya pemimpin mampu meyakinkan anggotanya akan kebenaran keputusannya.

6. *Intelligence* (Kecerdasan)

Kecerdasan perlu dimiliki oleh setiap pemimpin, ini merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal krusial dan menemukan cara penyelesaiannya.

7. *Faith* (Kepercayaan)

Yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi dengan baik dan diarahkan pada sasaran yang benar. Keberhasilan pemimpin selalu didukung oleh kepercayaan anggotanya.

2.1.4. **Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) (Sutrisno, 2017). Kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian (Akbar et al, 2021).

Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sinambela, 2016). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017). Kompensasi adalah salah satu aspek yang berarti bagi pegawai karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karyawan mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat (Wirawan, 2018).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan fungsi manajemen yang penting dan harus dilakukan oleh organisasi atas pengembalian jasa yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan kontribusi yang dilakukan terhadap suatu organisasi tersebut.

Menurut Elmi (2018) kompensasi dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Gaji, yaitu sejumlah uang yang dibayarkan kepada setiap karyawan setiap bulan atau mingguan, menjadi imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.
2. Insentif, yaitu sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan berdasarkan keterampilan kinerja masing-masing
3. Bonus, yaitu sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan atas prestasi kerja yang meningkat.

4. Tunjangan, yaitu balas jasa yang dibayarkan untuk peningkatan kesejahteraan karyawan selain upah atau gaji, seperti biaya kesehatan, asuransi dan pensiun.
5. Cuti, merupakan keadaan ketika perusahaan mengizinkan karyawannya untuk tidak masuk kerja dalam saat tertentu, seperti cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti hamil, cuti kepentingan pribadi atau mendesak, cuti beserta dan cuti berbayar.
6. Fasilitas, yaitu segala sesuatu yang dinikmati dan dirasakan karyawan demi rasa kenyamanan saat bekerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada mencapai tujuan perusahaan seperti, pelatihan, reward, atau penghargaan, alat kerja yang memadai contohnya komputer, alat tulis, telpon, meja, kursi dan lain-lain serta tempat ibadah, kantin dan fasilitas kesehatan.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh Budaya Kerja Digital Terhadap Kompensasi

Suatu perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi agar dapat bertahan hidup. Seperti saat ini, dengan berkembangnya teknologi digital, membawa budaya baru bagi perusahaan, yaitu budaya kerja digital (Azra et al, 2024). Asumsi yang mendasari perusahaan yang beroperasi di era digital adalah perlunya mengintegrasikan TI ke dalam inovasi atau pemerataan kekuatan, dengan mengintegrasikan ide-ide mereka ke dalam strategi digital yang memberdayakan karyawan (Martínez-Caro, 2020). Budaya kerja digital dapat meningkatkan kompensasi, mekanisme potensialnya adalah penerapan teknologi digital oleh perusahaan berbasis teknologi telah memberikan kontribusi

terhadap budaya kerja digital dan kompensasi. Pada perusahaan yang menerapkan teknologi digital cenderung menginginkan pegawai yang dapat meningkatkan skillnya dibidang digitalisasi dan pegawai dengan kemampuan digitalisasi dapat meningkatkan kompensasi yang diberikan perusahaan kepadanya sesuai dengan keterampilannya (Yuan et al, 2023). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 1 sebagai berikut:

H₁ : Budaya kerja digital berpengaruh positif terhadap kompensasi

2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Profesional Terhadap Kompensasi

Salah satu kriteria kepemimpinan professional adalah memperhatikan kepentingan seluruh anggota yang dipimpinnya, termasuk kompensasi yang diterima oleh anggotanya (Badura et al, 2022). Kompensasi yang diberikan berdasarkan hasil kerja yang telah dicapai dalam melaksanakan pekerjaan baik pekerjaan yang dilakukan secara individu ataupun secara kelompok (Bertay & Uras, 2020). Kepemimpinan profesional menunjukkan sikap adil akan lebih tahu pekerjaan apa yang pantas untuk dapat diberikan kepada anggota timnya dan berapa kompensasi yang pantas diberikan kepada anggotanya tersebut sesuai atas kontribusi dan kerja kerasnya (Liden et al, 2025). Semakin baik kepemimpinan professional maka semakin baik kompensasi yang diberikan (Jiang et al, 2021). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 2 sebagai berikut:

H₂ : Kepemimpinan profesional berpengaruh positif terhadap kompensasi

2.2.3. Pengaruh Budaya Kerja Digital Terhadap Kinerja SDM

Budaya digital merupakan nilai, keyakinan, dan norma yang dianut suatu organisasi, dan terdiri dari berbagai atribut atau kepercayaan yang mendorong serta mendukung penggunaan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif (Buvat et al., 2017). Orang-orang yang menggunakan teknologi digital di perusahaan dapat membantu pekerjaan saat ini, karena manusia tidak dapat terlepas dari semua perangkat elektronik (Ferdinan & Rahmawati, 2019). Budaya digital dapat membantu karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efisien, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya digital dapat membantu kinerja karyawan (Putri, Afriyani & Ulum, 2024). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 3 sebagai berikut:

H₃ : Budaya kerja digital berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Profesional Terhadap Kinerja SDM

Kepemimpinan mempunyai strategi yang dominan dalam meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi (Asy'ari & Indiyati, 2023). Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena kepemimpinan merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan maupun kegagalan dalam organisasi tersebut (Irwanta & Aribowo, 2025). Kepemimpinan profesional mampu menciptakan kesempatan kerja dan lingkungan kerja yang menarik, mendelegasikan tanggung jawab, dan menerapkan peraturan yang baik (Hartog & Hoogh, 2024). Oleh karena itu, seorang kepemimpinan profesional akan berdampak positif terhadap kinerja

karyawannya (Yikwa, Wenda & Sugiharti, 2023). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 4 sebagai berikut:

H₄ : Kepemimpinan profesional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

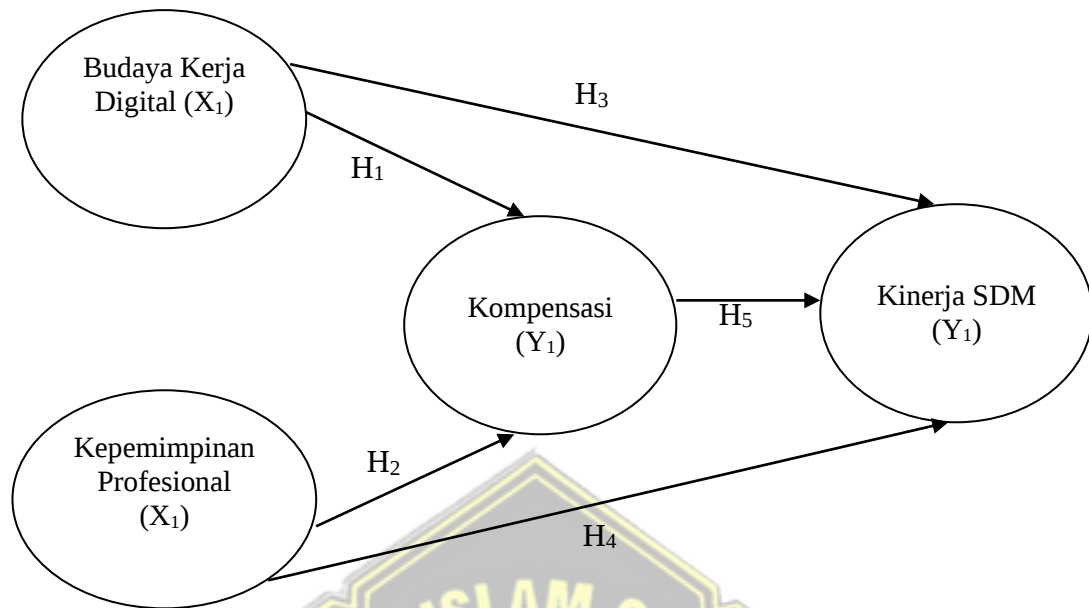
2.2.5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja SDM

Kompensasi yang diberikan untuk karyawan sebagai kewajiban perusahaan memenuhi tepat waktu, adil serta bersumber pada hasil kerja (Purnawati, Heryanda & Rahmawati, 2020). Sehingga kompensasi tidak cuma mempengaruhi kelangsungan hidup suatu perusahaan, akan tetapi kompensasi dapat memberikan sebuah motivasi atau tujuan bagi karyawan untuk ikut serta dalam meningkatkan kemampuan individu masing-masing (Wandi et al, 2022). Kompensasi merupakan salah satu bentuk motivasi yang paling berpengaruh dan menyebar luas dan secara langsung memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap perusahaan (Corgnet et al., 2019). Tingkat kompensasi memengaruhi sikap karyawan secara positif, dan perusahaan dengan kompensasi yang lebih tinggi mengalami tingkat upaya karyawan yang lebih tinggi, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan (Bertay & Uras, 2020). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 5 sebagai berikut:

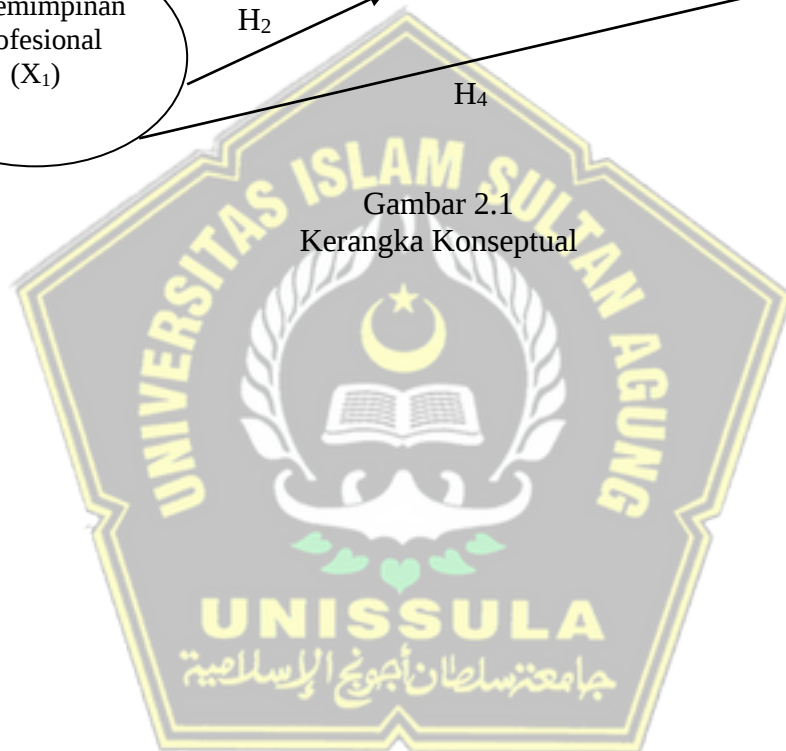
H₅ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.3. Kerangka Konseptual

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka konseptual untuk menemukan dan mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018), *explanatory research* adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sedangkan metode kuantitatif ini digunakan untuk meneliti populasi dan sampel yang telah ditentukan, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Berdasarkan teori tersebut, maka jenis penelitian *explanatory research* ini digunakan untuk menguji pengaruh budaya kerja digital dan kepemimpinan profesional untuk meningkatkan kinerja SDM melalui kompensasi sebagai variabel Mediating di era transformasi Bank Indonesia.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji

(Sugiyono, 2019). Populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bank Indonesia pada Departemen Pengelolaan Uang tahun 2025 berjumlah 232 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Besar sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan rumus (Hair et al, 2019). Rumus Hair digunakan karena ukuran populasi yang belum diketahui pasti dan menyarankan bahwa ukuran sampel minimum dengan rumus:

$$5 - 10 \times \text{Indikator}$$

Diketahui dalam penelitian terdapat 26 indikator, sehingga ($5 \times 26 = 130$). Jadi melalui perhitungan berdasarkan rumusan tersebut, didapatkan jumlah sampel dari minimal dalam penelitian ini adalah sebesar 130 pegawai bank Indonesia. Teknik sampling yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, yaitu teknik untuk menentukan sampel dari populasi dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2018). Maka penulis mengambil pertimbangan untuk responden yang dijadikan sampel yaitu pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia dengan masa kerja minimal satu tahun. Alasan mengambil pertimbangan tersebut dengan masa kerja minimal satu tahun karena diharapkan pegawai telah memahami pekerjaannya dan mampu menilai lebih baik mengenai budaya kerja digital, kepemimpinan profesional, kompensasi dan kinerja SDM.

3.3. Variabel dan Indikator

Tabel 3.1. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Kinerja SDM	hasil kerja dan perilaku kerja seseorang pegawai yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam periode waktu tertentu	1. Jumlah Pekerjaan 2. Kualitas Pekerjaan 3. Ketepatan Waktu 4. Inisiatif 5. Kecekatan mental 6. Kemampuan Kerja Sama (Ferdinand & Rahmawati, 2019)	Likert 1 - 5
2	Budaya kerja digital	nilai, keyakinan, dan norma yang dianut suatu organisasi, dan terdiri dari berbagai atribut atau kepercayaan yang mendorong serta mendukung penggunaan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif	1. <i>Innovation</i> 2. <i>Data-Driven Decision-Making</i> 3. <i>Collaboration</i> 4. <i>Open Culture</i> 5. <i>Digital First Mindset</i> 6. <i>Agility and Flexibility</i> 7. <i>Customer Centricity</i> (Putri, Afriyani & Ulum, 2022)	Likert 1 - 5
3	Kepemimpinan profesional	Kemampuan pemimpin memberikan arah, menerapkan tujuan yang akan dicapai, memberikan solusi terhadap setiap permasalahan, membuat berbagai keputusan, perencanaan dan strategi kepada anggotanya agar tercapai efektifitas kerja	1. <i>a sense of purpose and direction</i> 2. <i>Friendlyness and affection</i> 3. <i>Integrity</i> 4. <i>Technical mastery</i> 5. <i>Decisiveness</i> 6. <i>Intelligence</i> 7. <i>Faith</i> (Teard, 2018)	Likert 1 - 5
4	Kompensasi	imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan	1. Gaji 2. Insentif 3. Bonus 4. Tunjangan 5. Cuti 6. Fasilitas (Elmi, 2018)	Likert 1 - 5

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dan/atau wawancara responden. Dalam

survei yang dilakukan, penulis menggunakan kuesioner. Sumber data dalam penelitian ini merupakan data internal, yaitu data yang didapat dari dalam organisasi atau perusahaan tempat penelitian dilakukan. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang diharapkan, maka data yang dibutuhkan diantaranya:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan jawaban kuesioner yang akan diisi langsung oleh objek yang diteliti yaitu pegawai Bank Indonesia.
2. Data sekunder, yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (seperti jurnal/artikel dengan tema yang sama).

3.4.2. Cara Pengumpulan data

Peneliti memakai teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebar di lapangan. Kuesioner tersebut berisi pernyataan-pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Responden diminta untuk memilih serangkaian pernyataan yang sudah ditetapkan dan tersedia dalam kuesioner berdasarkan pengalaman, pengetahuan, atau persepsinya tentang budaya kerja digital, kepemimpinan profesional, kompensasi dan kinerja SDM. Pada penelitian ini, skala likert dipergunakan untuk mengukur variable. Skala likert adalah jenis skala yang digunakan mengukur sikap, pendapat, persepsi individual ataupun kelompok mengenai peristiwa sosial tertentu. Penelitian ini akan mencatat setiap respon terhadap beberapa pernyataan atau pertanyaan yang diberikan kepada seorang individu dengan cara memberikan angka pada setiap jawaban pertanyaan atau

pernyataan (Sugiyono, 2018). Berikut adalah lima alat pengukuran dan nilai-nilai dari setiap jawaban, yaitu:

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Kurang Setuju (KS)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
1	2	3	4	5

Sumber: (Sugiyono, 2018).

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2022). Data yang terkumpul kemudian ditabulasikan dan didiskusikan secara deskriptif. Dalam karya ini, para peneliti terlibat dalam mendeskripsikan jawaban atau tanggapan responden terhadap semua konsep yang diukur.

3.5.2. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah dengan persamaan permodelan *structural equation modeling* (SEM). Permodelan SEM merupakan pengembangan lebih lanjut dari *path analysis*, pada metode SEM hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan variabel endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap (Abdullah & Jogiyanto, 2021). Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif yang mengadopsi *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan atas banyak asumsi (Abdullah & Jogiyanto, 2021). Keunggulan dari metode PLS ini adalah data tidak harus berdistribusi normal multivariat, ukuran sampel tidak harus besar,

dan PLS tidak saja bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Analisis SEM menggunakan Partial Least Square (PLS) terdiri dari 2 bagian yaitu:

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran atau outler model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. outler model dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas convergent dan discriminant dari indikator pembentuk konstruk laten dan composite reliability serta cronbach alpha untuk blok indikatornya. Sedangkan outler model dengan indikatornya formatif dievaluasi melalui substantive content-nya yaitu dengan membandingkan besarnya realtive weight dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Ghozali & Latan, 2020). Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

a. *Convergent Validity*

Adalah indikator yang mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan individual item realibility, dapat dilihat dari standardized loading factor. Standardize loading factor menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai yang diharapkan > 0.7 (Ghozali & Latan, 2020).

b. *Discriminant Validity*

Adalah melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average extracted* (AVE). Jika nilai akar kuadrat AVE setiap

konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan nilai AVE yang diharapkan adalah > 0.5 . Pengukuran lain dapat dilihat dari nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai, yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2020).

c. *Composite Reliability*

Adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Bila suatu alat dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil EKAN Pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat tersebut reliabel. Nilai reliabilitas komposit (pc) dari peubah laten adalah nilai yang mengukur kestabilan dan kekonsistenan dari pengukuran reliabilitas gabungan. Data yang memiliki *Composite Reliability* > 0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020).

Evaluasi model pengukuran dan kriteria nya dirincikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.2
Evaluasi Model Pengukuran

Kriteria	Parameter	<i>Role of Tumb</i>
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factors</i>	$> 0,7$
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Fornell Larcker Criterion (FLC)</i>	FLC konstruk laten sendiri $>$ konstruk lainnya
	<i>Cross Loading</i>	$> 0,7$
	AVE	$> 0,5$

<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0,6
	<i>Composite Reliability</i>	> 0,7

Sumber: (Abdillah & Jogiyanto, 2021).

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dalam menilai model struktural dengan struktural PLS dapat dilihat dari nilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Nilai R-Square merupakan uji goodness fit model. Perubahan nilai R-Square digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen, apakah mempunyai pengaruh substantive. Nilai RSquare 0,67; 0,33 dan 0,19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah (Ghozali & Latan, 2020). Hasil dari PLS R-Square merepresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model.

Selanjutnya evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikan untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur bootstrapping. Pendekatan bootstrap merepresentasi non parametric untuk precision dari estimasi PLS. Prosedur bootstrap menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Hair et al (2019) memberikan rekomendasi untuk jumlah dari bootstrap yaitu sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Nilai yang digunakan (two-tailed) t-value 1,65 (signifikan level 10%); 1,96 (signifikan level 5%); dan 2,58 (signifikan level 1%). Ringkasan *rule of thumb* evaluasi model struktural dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.3
Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
Rsquare	0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah
Effect Size	0.02, 0.15 dan 0.35 (kecil, menengah dan besar).
Signifikan	t-value 1.65 (signifikan level = 10%), 1.96 (signifikan level = 5%), dan 2.58 (significance level = 1%)

Sumber: (Chin, 2018).

3. Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh langsung

Pengujian hipotesis menggunakan analisis bootstrapping full model *structural equation modelling* dengan smartpls. Dalam full model ini, selain mengkonfirmasi teori juga menunjukkan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten, dalam pengujian hipotesis dapat dilihat nilai probabilitas (PValue) < 0,05. Selanjutnya dapat dilihat pengaruh tingkat signifikan antara variabel dengan melihat nilai t statistik dan membandingkannya dengan t-tabel, dalam penelitian ini digunakan alpha 5%, angka nilai t-tabelnya adalah 1,96, jika nilai t-statistik > t-tabel (1,96) maka pengaruhnya adalah signifikan (Ghozali & Latan, 2020).

b. Pengaruh tidak langsung (efek mediasi)

Spesific indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel Mediating (variabel mediator) dilihat dari nilai P-Values. Terdapat kriteria dalam analisis *spesific indirect effect* yaitu; Jika nilai P-Values < 0,05, maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung),

artinya variabel Mediating “berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Jika nilai P-Values $> 0,05$, maka tidak signifikan (pengaruhnya adalah langsung), artinya variabel Mediating “tidak berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen (Ghozali & Latan, 2020).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia. Hasil pengumpulan data dengan kuisioner disebar menggunakan *google form* didapatkan responden sebanyak 133 orang. Data tersebut kemudian diverifikasi dan diperoleh ada 3 jawaban tidak digunakan dalam penelitian karena tidak memenuhi kriteria responden yaitu pegawai dengan masa kerja minimal satu tahun. Selanjutnya sisanya sebanyak 130 jawaban setelah diverifikasi telah memenuhi syarat sebagai responden. Sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jawaban 130 responden

4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah sampel yang diperoleh yakni sebesar 130 pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia, dapat dipaparkan karakteristik dari responden yang berkaitan dengan jenis kelamin, usia dan masa dinas dapat dilihat pada table-tabel dibawah ini:

Tabel 4.1.
Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	128	98,5%
Perempuan	2	1,5%
Total	130	100%
Usia:		
31 – 40 tahun	79	60,8%

Karakteristik	Jumlah	Persentase
41 – 50 tahun	33	25,4%
> 50 tahun	18	13,8%
Total	130	100%
Masa Dinas:		
6 – 10 tahun	50	38,5%
11 – 15 tahun	31	23,8%
16 – 20 tahun	9	6,9%
> 20 tahun	40	30,8%
Total	130	100%

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 98,5% pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia adalah laki-laki, ini menjelaskan bahwa laki-laki memiliki tanggung jawabnya sebagai kepala keluarga sehingga kebutuhan akan pekerjaan sangat tinggi. Karakteristik usia menunjukkan sebanyak 60,8% responden berusia 31 - 40 tahun, usia ini merupakan usia dewasa matang dan produktif. Data mengenai masa dinas memperlihatkan bahwa 38,5% telah bekerja selama 6 - 10 tahun, hal ini mengidentifikasikan bahwa responden merupakan pegawai yang sudah lama bekerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.

4.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari jawaban 130 responden terhadap indikator pengukur tiap variabel. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut:

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / \text{Kategori}$$

$$\text{Interval} = (5 - 1) / 3 = 1,3$$

Dengan demikian intervalnya dijelaskan sebagai berikut:

1,00 – 2,29 = Rendah

2,30 – 3,59 = Sedang

3,60 – 5,00 = Tinggi

Analisis deskriptif tiap variabel (budaya kerja digital, kepemimpinan profesional, kompensasi dan kinerja SDM) secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1. Budaya Kerja Digital

Tabel 4.2
Deskripsi Budaya Kerja Digital

Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean	Kriteria
BD1	<i>Innovation</i>	0	0	9	60	61	4,40	Tinggi
BD2	<i>Data-Driven Decision-Making</i>	0	0	12	63	55	4,33	Tinggi
BD3	<i>Collaboration</i>	0	1	6	62	61	4,41	Tinggi
BD4	<i>Open Culture</i>	0	0	5	69	56	4,39	Tinggi
BD5	<i>Digital First Mindset</i>	0	0	5	69	56	4,39	Tinggi
BD6	<i>Agility and Flexibility</i>	0	0	4	70	56	4,40	Tinggi
BD7	<i>Customer Centricity</i>	0	0	4	69	57	4,41	Tinggi
Rata-rata							4,39	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai budaya kerja digital memiliki rata-rata 4,39 yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia memiliki budaya kerja digital yang tinggi. Tanggapan responden terkait *collaboration* dan *customer centricity* menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* masing-masing sebesar 4,41 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia dapat diselesaikan dengan melibatkan koordinasi dan kerjama lintas unit kerja/lintas departemen serta Bank Indonesia membuat website untuk memudahkan akses dan informasi

bagi Nasabah/Stakeholder. Kemudian tanggapan mengenai *Data-Driven Decision-Making* memperoleh nilai *mean* 4,33 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan Bank Indonesia dibuat berdasarkan fakta dan data yang akurat.

4.3.2. Kepemimpinan Profesional

Tabel 4.3
Deskripsi Kepemimpinan Profesional

Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean	Kriteria
KP1	<i>a sense of purpose and direction</i>	0	0	6	73	51	4,35	Tinggi
KP2	<i>Friendlyness and affection</i>	0	1	14	71	44	4,22	Tinggi
KP3	<i>Integrity</i>	0	2	22	61	45	4,15	Tinggi
KP4	<i>Technical mastery</i>	1	1	15	62	51	4,24	Tinggi
KP5	<i>Decisiveness</i>	1	2	13	68	46	4,20	Tinggi
KP6	<i>Intelligence</i>	1	0	15	67	47	4,22	Tinggi
KP7	<i>Faith</i>	0	2	16	67	45	4,19	Tinggi
Rata-rata							4,22	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kepemimpinan profesional memiliki nilai rata-rata 4,22 yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia memiliki kepemimpinan profesional yang tinggi. Tanggapan responden terkait *a sense of purpose and direction* menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 4,35 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan pimpinan di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia optimis dalam melaksanakan program-program dan budaya kerja. Kemudian tanggapan mengenai *integrity* memperoleh nilai *mean* 4,15 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini

menunjukkan bahwa pimpinan di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia jujur dan transparan terhadap semua pihak.

4.3.3. Kompensasi

Tabel 4.4
Deskripsi Kompensasi

Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean	Kriteria
KO1	Gaji	1	3	17	69	40	4,11	Tinggi
KO2	Insentif	1	5	20	67	37	4,03	Tinggi
KO3	Bonus	1	7	29	58	35	3,92	Tinggi
KO4	Tunjangan	0	3	17	65	45	4,17	Tinggi
KO5	Cuti	0	6	8	47	69	4,38	Tinggi
KO6	Fasilitas	0	6	6	32	86	4,52	Tinggi
Rata-rata							4,19	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kompensasi memiliki nilai rata-rata 4,19 yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia memiliki kompensasi yang tinggi. Tanggapan responden terkait fasilitas menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 4,19 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa Bank Indonesia menyediakan fasilitas jaminan kesehatan untuk seluruh pegawai. Kemudian tanggapan mengenai bonus memperoleh nilai *mean* 3,92 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Indonesia memberikan bonus berdasarkan acuan sistem target secara adil.

4.3.4. Kinerja SDM

Tabel 4.5
Deskripsi Kinerja SDM

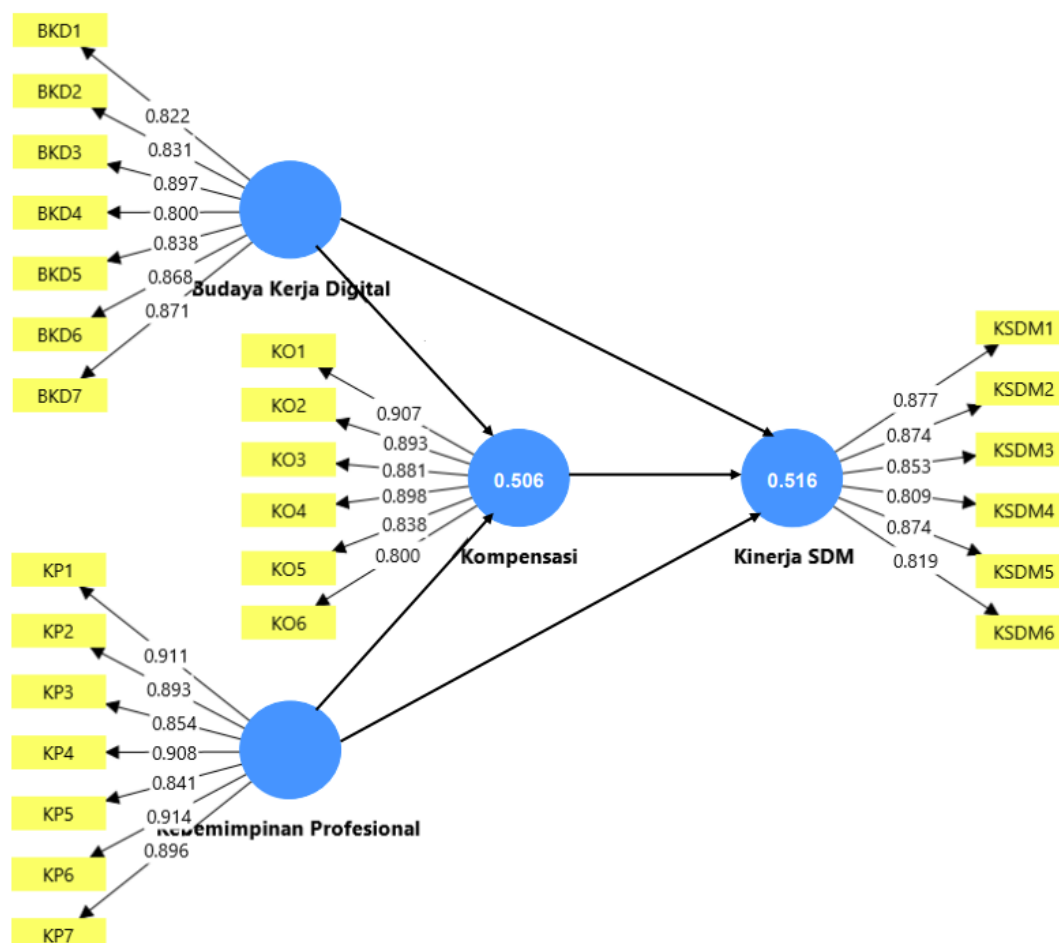
Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean	Kriteria
KSDM1	Jumlah Pekerjaan	0	0	2	61	67	4,50	Tinggi
KSDM2	Kualitas Pekerjaan	0	0	4	68	58	4,42	Tinggi
KSDM3	Ketepatan Waktu	0	0	3	62	65	4,48	Tinggi
KSDM4	Inisiatif	0	1	4	77	48	4,32	Tinggi
KSDM5	Kecekatan mental	0	0	2	63	65	4,48	Tinggi
KSDM6	Kemampuan Kerja Sama	0	2	0	59	69	4,50	Tinggi
Rata-rata							4,45	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja SDM memiliki nilai rata-rata 4,45 yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia memiliki kinerja SDM yang tinggi. Tanggapan responden terkait jumlah pekerjaan dan kemampuan kerja sama menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 4,50 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pada bidang tertentu pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bentuk kerjasama tim. Kemudian tanggapan mengenai inisiatif memperoleh nilai *mean* 4,32 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia menjalankan ide dan inisiatif untuk pekerjaan yang lebih efektif.

4.4. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

4.4.1. Pengujian *Outer Model*

Pengujian *outer model* digunakan menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Untuk memastikan keakuratan model ini, kita perlu melakukan dua jenis pengujian yaitu uji validitas dan reliabilitas.



Gambar 4.1
Model Pengukuran (*Outer Model*)

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini disajikan tabel *outer loading* yang telah diproses, sebagai berikut:

Tabel 4.6.
Evaluasi *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Budaya Kerja Digital	BKD1	0.822	Valid
	BKD2	0.831	Valid
	BKD3	0.897	Valid
	BKD4	0.800	Valid
	BKD5	0.838	Valid
	BKD6	0.868	Valid
	BKD7	0.871	Valid
Kepemimpinan Profesional	KP1	0.911	Valid
	KP2	0.893	Valid
	KP3	0.854	Valid
	KP4	0.908	Valid
	KP5	0.841	Valid
	KP6	0.914	Valid
	KP7	0.896	Valid
Kompensasi	KO1	0.907	Valid
	KO2	0.893	Valid
	KO3	0.881	Valid
	KO4	0.898	Valid
	KO5	0.838	Valid
	KO6	0.800	Valid
Kinerja SDM	KSDM1	0.877	Valid
	KSDM2	0.874	Valid
	KSDM3	0.853	Valid
	KSDM4	0.809	Valid
	KSDM5	0.874	Valid
	KSDM6	0.819	Valid

Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 sehingga indikator telah memenuhi syarat untuk mengevaluasi *outer model*. Dalam PLS evaluasi *outer model* terdiri dari *discriminant validity* (*cross loading*, AVE, *fornell larckelracted criterion*) dan uji reliabilitas, dengan hasil dijelaskan berikut

1. *Discriminan Validity*

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.7 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel				Keputusan
	BKD	KP	KSDM	KO	
BKD1	0.822	0.667	0.652	0.546	BKD1 (BKD > KP, KSDM, KO = Valid)
BKD2	0.831	0.806	0.486	0.617	BKD2 (BKD > KP, KSDM, KO = Valid)
BKD3	0.897	0.722	0.655	0.555	BKD3 (BKD > KP, KSDM, KO = Valid)
BKD4	0.800	0.450	0.538	0.381	BKD4 (BKD > KP, KSDM, KO = Valid)
BKD5	0.838	0.568	0.612	0.349	BKD5 (BKD > KP, KSDM, KO = Valid)
BKD6	0.868	0.670	0.596	0.395	BKD6 (BKD > KP, KSDM, KO = Valid)
BKD7	0.871	0.597	0.681	0.481	BKD7 (BKD > KP, KSDM, KO = Valid)
KO1	0.511	0.635	0.375	0.907	KO1 (KO > KP, KSDM, BKD = Valid)
KO2	0.468	0.697	0.329	0.893	KO2 (KO > KP, KSDM, BKD = Valid)
KO3	0.540	0.715	0.321	0.881	KO3 (KO > KP, KSDM, BKD = Valid)
KO4	0.502	0.643	0.395	0.898	KO4 (KO > KP, KSDM, BKD = Valid)
KO5	0.463	0.507	0.368	0.838	KO5 (KO > KP, KSDM, BKD = Valid)
KO6	0.478	0.470	0.395	0.800	KO6 (KO > KP, KSDM, BKD = Valid)
KP1	0.831	0.911	0.609	0.610	KP1 (KP > KO, KSDM, BKD = Valid)
KP2	0.686	0.893	0.508	0.603	KP1 (KP > KO, KSDM, BKD = Valid)
KP3	0.640	0.854	0.486	0.625	KP2 (KP > KO, KSDM, BKD = Valid)
KP4	0.626	0.908	0.471	0.699	KP3 (KP > KO, KSDM, BKD = Valid)
KP5	0.574	0.841	0.494	0.645	KP4 (KP > KO, KSDM, BKD = Valid)
KP6	0.655	0.914	0.448	0.638	KP5 (KP > KO, KSDM, BKD = Valid)
KP7	0.711	0.896	0.598	0.594	KP6 (KP > KO, KSDM, BKD = Valid)
KSDM1	0.547	0.464	0.877	0.259	KSDM1 (KSDM > KO, KP, BKD = Valid)
KSDM2	0.552	0.468	0.874	0.310	KSDM2 (KSDM > KO, KP, BKD = Valid)
KSDM3	0.641	0.526	0.853	0.378	KSDM3 (KSDM > KO, KP, BKD = Valid)
KSDM4	0.452	0.460	0.809	0.353	KSDM4 (KSDM > KO, KP, BKD = Valid)
KSDM5	0.728	0.561	0.874	0.405	KSDM5 (KSDM > KO, KP, BKD = Valid)
KSDM6	0.661	0.475	0.819	0.393	KSDM6 (KSDM > KO, KP, BKD = Valid)

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan

bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.8 *Average Variance Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Budaya kerja digital	0.718	Valid
2	Kepemimpinan profesional	0.789	Valid
3	Kinerja SDM	0.725	Valid
4	Kompensasi	0.757	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel budaya kerja digital (0,718), kepemimpinan profesional (0,789), kinerja SDM (0,725) dan kompensasi (0,757) $> 0,5$ sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.9 *Fornell Larckel Criterion*

Variabel	BKD	KP	KSDM	KO
Budaya kerja digital	0.847			
Kepemimpinan profesional	0.761	0.889		
Kinerja SDM	0.715	0.583	0.851	
Kompensasi	0.568	0.710	0.415	0.870

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornel larcker criterion* masing-masing variabel yaitu budaya kerja digital sebesar (0,847), kepemimpinan profesional (0,889), kinerja SDM (0,851) dan kompensasi (0,870) lebih besar dibandingkan dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

2. Reliabilitas

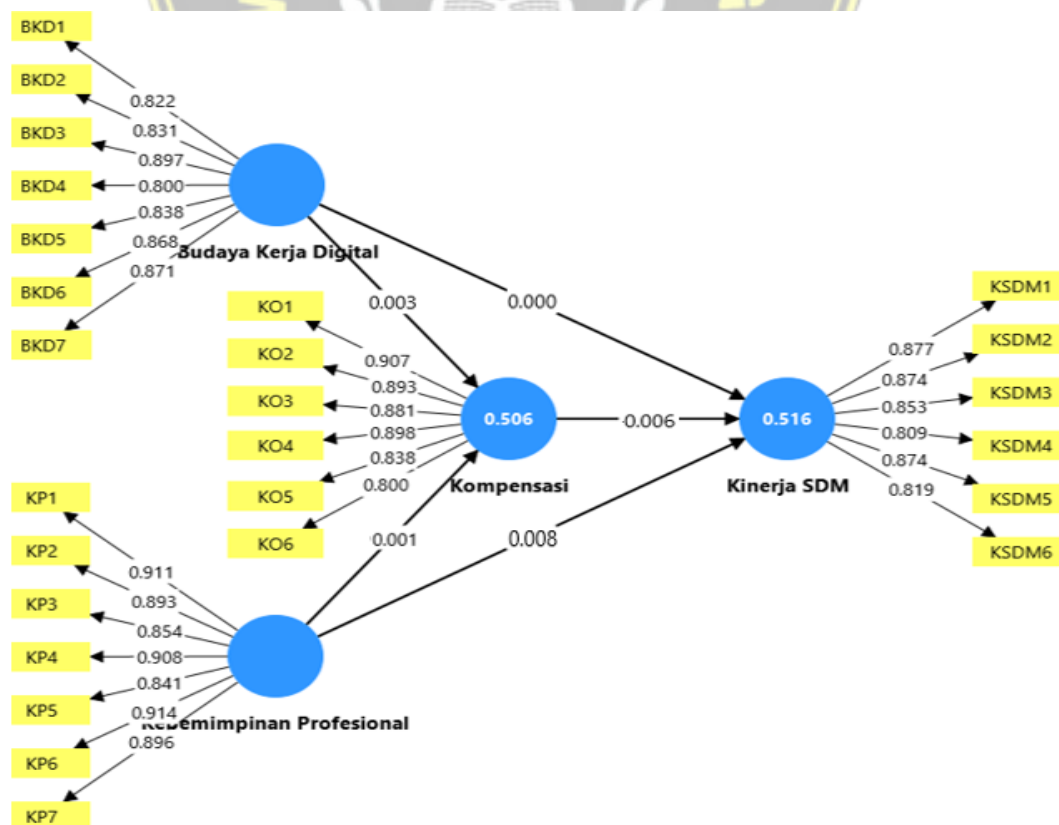
Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.10 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Budaya kerja digital	0.939	0.934	Reliabel
Kepemimpinan profesional	0.956	0.955	Reliabel
Kinerja SDM	0.933	0.924	Reliabel
Kompensasi	0.941	0.936	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reliability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reliabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ yang berarti indikator variabel tersebut reliabel.

4.4.2. Pengujian *Inner Model*



Gambar 4.2. Full Model Struktural *Partial Least Square* (*Inner Model*)

Setelah melakukan evaluasi model dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, maka yang berikutnya adalah evaluasi model struktural yang meliputi model fit, R^2 dan F^2 dengan hasil berikut:

1. Uji Kebaikan Model (Model Fit)

Dalam penelitian ini evaluasi kecocokan model (*model fit*) menggunakan SRMR, d_ULS, d_G, Chi square dan NFI, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11. Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	$< 0,10$	0.080	Fit
2	d_ULS	$> 0,05$	0.574	Fit
3	d_G	$> 0,05$	0.720	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{\text{tabel}}$ (df = 126; $X^2_{\text{tabel}} = 101,074$)	110.348	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.737	Fit

Hasil analisis menunjukkan bahwa model yang diuji menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

2. R-square

Model structural di evaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel endogen tertentu dan variabel eksogen apakah mempunyai pengaruh substantive.

Tabel 4.12 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Square
1	Kinerja SDM	0.516	0.500
2	Kompensasi	0.506	0.496

Berdasarkan tabel 4.11 diperoleh nilai Adjusted R-square kinerja SDM sebesar 0.500, berarti 50% variasi atau perubahan kinerja SDM dipengaruhi oleh budaya kerja digital, kepemimpinan professional dan kompensasi, sedangkan sisanya sebesar 50% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai Adjusted R-square kompensasi sebesar 0.496, hal ini berarti 49,6% variasi atau perubahan kompensasi dipengaruhi oleh budaya kerja digital dan kepemimpinan professional, sisanya sebesar 50,4 % dipengaruhi oleh variabel lain.

3. *F-square*

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.13 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f-Squares</i>	Pengaruh substantif
Budaya Kerja Digital -> Kinerja SDM	0.363	Besar
Budaya Kerja Digital -> Kompensasi	0.204	Cukup
Kepemimpinan Profesional -> Kinerja SDM	0.158	Cukup
Kepemimpinan Profesional -> Kompensasi	0.372	Besar
Kompensasi -> Kinerja SDM	0.351	Besar

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif besar terjadi pada variabel budaya kerja digital terhadap kinerja SDM (0,363), kepemimpinan professional terhadap kompensasi (0,372) dan kompensasi terhadap kinerja SDM (0,351). Sedangkan hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif cukup besar terjadi pada variabel budaya kerja digital terhadap kompensasi (0,204) dan kepemimpinan professional terhadap kinerja SDM (0,158).

4.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam konteks ini bertujuan untuk memvalidasi atau membantah dugaan awal peneliti mengenai hubungan antar variabel. Ini merupakan langkah krusial dalam penelitian kuantitatif untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh bukan sekedar kebetulan, melainkan mencerminkan hubungan yang nyata dalam populasi yang diteliti.

1. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Untuk mengetahui hubungan structural antar variabel laten, harus dilakukan pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur (*path coefficient*) antar variabel dengan membandingkan angka *p-value* dengan *alpha* (0.005) atau *t*-statistik sebesar (>1.96). Besarnya *P-value* dan juga *t*-statistik diperoleh dari output pada SmartPLS dengan menggunakan metode *bootstrapping*.

Tabel 4.14. *Path Coeffisien*

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₁	Budaya Kerja Digital -> Kompensasi	0.265	3.329	0.003	H ₁ diterima
H ₂	Kepemimpinan Profesional -> Kompensasi	0.660	3.459	0.001	H ₂ diterima
H ₃	Budaya Kerja Digital -> Kinerja SDM	0.648	4.345	0.000	H ₃ diterima
H ₄	Kepemimpinan Profesional -> Kinerja SDM	0.173	2.662	0.008	H ₄ diterima
H ₅	Kompensasi -> Kinerja SDM	0.332	2.858	0.006	H ₅ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh Budaya Kerja Digital terhadap Kompensasi

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh budaya kerja digital terhadap kompensasi adalah sebesar $0,003 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,329) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,265 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu budaya kerja digital berpengaruh positif signifikan terhadap kompensasi, yang berarti H_1 diterima.

b. Pengaruh Kepemimpinan Profesional terhadap Kompensasi

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kepemimpinan profesional terhadap kompensasi adalah sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,459) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,660 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu kepemimpinan profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kompensasi, yang berarti H_2 diterima.

c. Pengaruh Budaya Kerja Digital terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh budaya kerja digital terhadap kinerja SDM adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,345) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,648 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu budaya kerja digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti H_3 diterima.

d. Pengaruh Kepemimpinan Profesional terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kepemimpinan profesional terhadap kinerja SDM adalah sebesar $0,008 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (2,662) $> 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,173 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu kepemimpinan profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti H_4 diterima.

e. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kompensasi terhadap kinerja SDM adalah sebesar $0,006 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (2,858) $> 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,332 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti H_5 diterima.

2. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Efek Variabel Mediasi)

Untuk melihat efek variabel mediasi yaitu melalui hasil *specific Indirect Effect*. Berikut adalah tabel untuk melihat efek intervening.

Tabel 4.15. *Spesific Indirect Effect*

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₆	Budaya Kerja Digital -> Kompensasi -> Kinerja SDM	0.222	2.256	0.041	H ₆ diterima
H ₇	Kepemimpinan Profesional -> Kompensasi -> Kinerja SDM	0.121	2.052	0.048	H ₇ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

a. Peran Kompensasi dalam Memediasi Pengaruh Budaya Kerja Digital terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,041 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(2,256) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,222 (positif) hasil ini mendukung hipotesis keenam yaitu kompensasi berperan dalam memediasi pengaruh positif signifikan budaya kerja digital terhadap kinerja SDM

b. Peran Kompensasi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Profesional terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,048 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(2,052) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,121 (positif) hasil ini mendukung hipotesis ketujuh yaitu kompensasi berperan dalam memediasi pengaruh positif signifikan kepemimpinan profesional terhadap kinerja SDM.

4.5. Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Kerja Digital Terhadap Kompensasi pada Bank Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja digital berpengaruh positif signifikan terhadap kompensasi. Suatu perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi agar dapat bertahan hidup. Seperti saat ini, dengan berkembangnya teknologi digital, membawa budaya baru bagi perusahaan (Azra et al, 2024). Budaya kerja

digital merupakan nilai, keyakinan, dan norma yang dianut suatu organisasi, dan terdiri dari berbagai atribut atau kepercayaan yang mendorong serta mendukung penggunaan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif (Ferdian & Rahmawati, 2019). Budaya digital mendorong perubahan dalam cara perusahaan beroperasi, termasuk bagaimana mereka mengkompensasi karyawan.

Shaughnessy (2018) mengatakan bahwa SDM harus dapat beradaptasi dengan cepat melalui transisi ke budaya kerja digital, yang merupakan perubahan besar bagi bisnis yang sudah mapan, mereka harus mampu memahami dan menjelaskan budaya dalam konteks nilai dan alur kerja yang membuat cara kerja beralih ke era digital melalui media sosial, keterampilan jaringan, dan teknologi komunikasi digital. Budaya kerja digital dapat meningkatkan kompensasi, mekanisme potensial nya adalah penerapan teknologi digital oleh perusahaan berbasis teknologi telah memberikan kontribusi terhadap budaya kerja digital dan kompensasi. Pada perusahaan yang menerapkan teknologi digital cenderung menginginkan pegawai yang dapat meningkatkan skillnya dibidang digitalisasi dan pegawai dengan kemampuan digitalisasi dapat meningkatkan kompensasi yang diberikan perusahaan kepadanya sesuai dengan keterampilannya (Yuan et al, 2023).

Perusahaan yang memiliki budaya digital kuat cenderung menawarkan kompensasi yang lebih kompetitif dan inovatif untuk menarik dan mempertahankan talent digital. Budaya digital dapat memfasilitasi kerja

yang lebih efisien, penggunaan teknologi yang cerdas, dan kolaborasi yang lebih mudah, sehingga meningkatkan produktivitas karyawan. Budaya digital yang mendorong eksperimen dan penggunaan teknologi baru dapat membuka peluang untuk ide-ide baru dan meningkatkan inovasi, yang mungkin diakui dengan kompensasi yang lebih tinggi. (Martínez-Caro, 2020). Budaya kerja digital dapat membantu karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efisien, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya digital dapat membantu kinerja karyawan. Budaya digital yang kuat akan meningkatkan produktivitas dan inovasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Budaya digital juga sangat penting untuk memberdayakan dan menarik semua karyawan dalam memenangkan bakat (Microsoft, 2018).

2. Pengaruh Kepemimpinan Profesional Terhadap Kompensasi pada Bank Indonesia

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kompensasi. Kepemimpinan profesional merupakan pemimpin yang mampu untuk memberi petunjuk kepada bawahan mereka ketika mengerjakan sebuah pekerjaan (Ismaniyati et al, 2025). Salah satu kriteria kepemimpinan profesional adalah memperhatikan kepentingan seluruh anggota yang dipimpinnya, termasuk kompensasi yang diterima oleh anggotanya (Badura et al, 2022). Kompensasi yang diberikan berdasarkan hasil kerja yang telah dicapai

dalam melaksanakan pekerjaan baik pekerjaan yang dilakukan secara individu ataupun secara kelompok.

Kepemimpinan profesional menunjukkan sikap adil akan lebih tahu pekerjaan apa yang pantas untuk dapat diberikan kepada anggota timnya dan berapa kompensasi yang pantas diberikan kepada anggotanya tersebut sesuai atas kontribusi dan kerja kerasnya (Liden et al, 2025). Kepemimpinan profesional menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas, yang kemudian dapat diimbangi dengan kompensasi yang lebih baik. Semakin baik kepemimpinan professional maka semakin baik kompensasi yang diberikan (Jiang et al, 2021).

Pemimpin profesional menerapkan prinsip keadilan dan transparansi dalam pemberian kompensasi. Karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya, yang meningkatkan rasa kepuasan kerja dan loyalitas (Bertay & Uras, 2020). Kepemimpinan profesional mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui berbagai cara, seperti pemberian pelatihan, dukungan, dan komunikasi yang efektif. Kinerja yang meningkat berimplikasi pada peningkatan produktivitas dan pendapatan perusahaan, yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompensasi karyawan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga berpengaruh pada disiplin kerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diberikan, maka akan semakin tinggi usaha karyawan untuk meningkatkan kinerja dan disiplin kerjanya (Sari, Zamzam & Syamsudin, 2020).

3. Pengaruh Budaya Kerja Digital Terhadap Kinerja SDM Bank Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Budaya digital merupakan nilai, keyakinan, dan norma yang dianut suatu organisasi, dan terdiri dari berbagai atribut atau kepercayaan yang mendorong serta mendukung penggunaan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif (Buvat et al., 2017). Orang-orang yang menggunakan teknologi digital di perusahaan dapat membantu pekerjaan saat ini, karena manusia tidak dapat terlepas dari semua perangkat elektronik (Ferdinan & Rahmawati, 2019). Budaya digital dapat membantu karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efisien, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya digital dapat membantu kinerja karyawan (Putri, Afriyani & Ulum, 2024).

Dengan memanfaatkan teknologi digital dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Putri & Ferdian, 2021). Penggunaan teknologi digital dapat menyederhanakan proses kerja, mengurangi pekerjaan manual, dan meningkatkan efisiensi. Hal ini pada gilirannya meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan secara keseluruhan. Budaya digital dapat meningkatkan keterlibatan karyawan karena memberikan mereka kesempatan untuk

belajar, mengembangkan keterampilan baru, dan berkontribusi pada perubahan yang signifikan. Budaya digital juga dapat mempengaruhi cara karyawan bekerja, berinteraksi, dan berkomunikasi. Hal ini dapat mendorong peningkatan kualitas hubungan antar karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif (Ferdian & Rahmawati, 2019).

Sejalan dengan penelitian oleh Putri, Afriyani & Ulum, (2024), menunjukkan bahwa pengaruh budaya digital terhadap kinerja karyawan di PT. Fokus Ritel Nusaprima Palembang. Sejalan penelitian Ferdian dan Rahmawati (2019), menunjukkan bahwa budaya digital juga memiliki pengaruh positif sebesar 39,5% terhadap kinerja karyawan di YPT. Perusahaan sebaiknya mempertahankan dan meningkatkan penerapan budaya digital melalui beberapa metode seperti kegiatan brainstorming atau focus group discussion yang dapat mengembangkan potensi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian sebelumnya oleh (Putri & Ferdian, 2021) Dengan hasil menunjukan budaya digital mempunyai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Kepemimpinan Profesional Terhadap Kinerja SDM Bank Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena kepemimpinan merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan

maupun kegagalan dalam organisasi tersebut (Irwanta & Aribowo, 2025). Kepemimpinan profesional mampu menciptakan kesempatan kerja dan lingkungan kerja yang menarik, mendelegasikan tanggung jawab, dan menerapkan peraturan yang baik (Hartog & Hoogh, 2024). Pemimpin profesional memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan, mendorong mereka untuk mencapai hasil yang optimal, dan meningkatkan semangat kerja, sehingga kinerja SDM meningkat (Salju, 2023).

Kepemimpinan mempunyai strategi yang dominan dalam meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi (Asy'ari & Indiyati, 2023). Pemimpin profesional memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan, mendorong mereka untuk mencapai hasil yang optimal, dan meningkatkan semangat kerja, sehingga kinerja SDM meningkat (Yikwa, Wenda & Sugiharti, 2023). Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi karyawan, memberikan arahan yang jelas, dan mengembangkan potensi SDM, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan produktivitas SDM, serta membantu organisasi mencapai tujuan mereka.

Kepemimpinan profesional mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan yang memadai, dan memfasilitasi perkembangan profesional karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan. Sejalan dengan penelitain oleh Yikwa, Wenda & Sugiharti, (2023), kepemimpinan profesional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawannya. Sesuai dengan penelitian oleh Nugroho et al (2024),

menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Husniati, Indris dan Alam (2021), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja SDM Bank Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Kompensasi merupakan salah satu bentuk motivasi yang paling berpengaruh dan menyebar luas dan secara langsung memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap perusahaan (Corgnet et al., 2019). . . kompensasi disebut juga penghargaan ini merupakan bentuk penghargaan yang diberikan pada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang karyawan kepada perusahaan atau organisasi (Firmandari, 2019). Kompensasi sangat penting bagi pegawai karena hal ini merupakan hasil dari kinerja untuk memenuhi dari kebutuhan hidupnya (Apriyadi, Seran & Sastrawan, 2023).

Kompensasi yang diberikan untuk karyawan sebagai kewajiban perusahaan memenuhi tepat waktu, adil serta bersumber pada hasil kerja (Purnawati, Heryanda & Rahmawati, 2020). Kompensasi tidak cuma mempengaruhi kelangsungan hidup suatu perusahaan, akan tetapi kompensasi dapat memberikan sebuah motivasi atau tujuan bagi karyawan untuk ikut serta dalam meningkatkan kemampuan individu masing-masing (Wandi et al, 2022). Tingkat kompensasi memengaruhi sikap karyawan secara positif, dan dengan kompensasi yang lebih tinggi mengalami tingkat

upaya karyawan yang lebih tinggi, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan (Bertay & Uras, 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Wandi et al, (2022), menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan penelitian oleh Arifudin (2019), menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa kompensasi yang memadai dan adil akan meningkatkan motivasi kerja, produktivitas, dan kepuasan kerja yang akan berdampak pada kinerja karyawan. Sebaliknya, jika kompensasi yang rendah atau tidak adil dapat mengurangi kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja.

6. Peran Kompensasi dalam Memediasi Pengaruh Budaya Kerja Digital terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berperan dalam memediasi pengaruh positif signifikan budaya kerja digital terhadap kinerja SDM. Budaya kerja digital merupakan nilai, keyakinan, dan norma yang dianut suatu organisasi, dan terdiri dari berbagai atribut atau kepercayaan yang mendorong serta mendukung penggunaan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif (Ferdian & Rahmawati, 2019). Budaya kerja digital dapat membantu karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efisien, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya digital dapat membantu kinerja karyawan. Budaya kerja digital yang kuat dapat

meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang kemudian akan berdampak pada peningkatan kinerja (Ferdian & Rahmawati, 2019). Budaya kerja digital yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan penggunaan teknologi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi yang sesuai dengan budaya kerja digital, seperti kompensasi fleksibel, tunjangan berbasis kinerja, dan penghargaan atas kontribusi digital, dapat memperkuat motivasi dan kepuasan kerja (Artanto, 2022). Motivasi dan kepuasan kerja yang meningkat berkat budaya kerja digital yang kuat dan kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja SDM, termasuk efisiensi, produktivitas, dan inovasi (Suprananda, Prasetyo & Utari, 2023). Kompensasi bertindak sebagai mediator karena pengaruh budaya kerja digital pada kinerja SDM terjadi melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja yang kemudian diperkuat oleh kompensasi.

Budaya digital yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, berorientasi pada teknologi, dan mendorong inovasi. Karyawan yang memiliki budaya digital yang kuat cenderung lebih kreatif, proaktif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Nguyen & Freeman, 2021). Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja karyawan dapat menjadi motivasi tambahan bagi mereka untuk bekerja lebih keras dan produktif (Agustina & Andriani, 2022). Budaya digital yang kuat dapat mendorong perusahaan untuk memberikan kompensasi yang lebih baik kepada karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi dan beradaptasi dengan teknologi.

baru. Perusahaan yang menerapkan budaya digital dapat menggunakan platform digital untuk memberikan pelatihan, berbagi informasi, dan memfasilitasi kolaborasi antar karyawan (Jackson & Feeney, 2021). Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan kompensasi yang lebih baik kepada karyawan yang berhasil mengimplementasikan ide-ide inovatif atau menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi kerja.

Penelitian dari BCG (2021) menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya digital yang kuat memiliki kinerja karyawan yang lebih baik karena mereka lebih mampu beradaptasi dan berinovasi. Dengan adanya pengaruh budaya digital melalui kompensasi, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan kompensasi yang sesuai akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan (Khaira, Triyonggo & Sukmawati, 2023). Budaya kerja digital yang kuat dan kompensasi yang adil adalah dua faktor penting yang saling mendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan yang mampu menciptakan budaya digital yang kuat dan memberikan kompensasi yang sesuai akan memiliki karyawan yang lebih termotivasi, berkinerja tinggi, dan loyal terhadap perusahaan.

7. Peran Kompensasi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Profesional terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berperan dalam memediasi pengaruh positif signifikan kepemimpinan profesional terhadap kinerja SDM. Kepemimpinan profesional memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja, baik bagi individu maupun organisasi. Pemimpin profesional memiliki kemampuan untuk menginspirasi, membimbing, dan mendorong tim mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik serta berfokus pada pengembangan tim, memberikan umpan balik konstruktif, dan mengakui pencapaian (Choirullah & Ramadhan, 2024). Pemimpin profesional mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja keras (Sinaga et al, 2023). Mereka dapat menggunakan berbagai strategi, seperti memberikan umpan balik yang konstruktif, mengakui pencapaian, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, pemimpin profesional dapat membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja (Salju, 2023). Mereka juga dapat menggunakan berbagai strategi, seperti menetapkan target yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memantau kinerja secara berkala.

Kepemimpinan profesional yang baik, dikombinasikan dengan pemberian kompensasi yang memadai, dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan (Sari & Hassanuddin, 2024). Kompensasi yang

baik, baik berupa gaji, tunjangan, maupun bonus, memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan produktivitas (Jamil & Hegiarto, 2024). Kepemimpinan yang efektif, seperti memberikan arah yang jelas, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memberikan umpan balik yang konstruktif, juga berperan penting dalam mendorong kinerja karyawan. Seorang pemimpin profesional dapat, misalnya, memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan yang belum memenuhi target, membantu mereka mengembangkan rencana aksi untuk meningkatkan kinerja, dan memberikan penghargaan atas pencapaian mereka (Yikwa, Wenda & Sugiharti, 2023). Mereka juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana karyawan dapat saling berbagi ide dan pengalaman, serta bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan profesional menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas, yang kemudian dapat diimbangi dengan kompensasi yang lebih baik. Pemimpin profesional menerapkan prinsip keadilan dan transparansi dalam pemberian kompensasi. Karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya, yang meningkatkan rasa kepuasan kerja dan loyalitas (Bertay & Uras, 2020). Semakin baik kepemimpinan profesional maka semakin baik kompensasi yang diberikan (Jiang et al, 2021). Gaya kepemimpinan yang tepat, seperti kepemimpinan transformasional cenderung menumbuhkan moral tim yang

lebih tinggi, kreativitas, dan kinerja jangka panjang, yang pada akhirnya berdampak pada pemberian kompensasi yang lebih baik (Daeli et al, 2024).



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya kerja digital berpengaruh positif signifikan terhadap kompensasi, dimana semakin kuat budaya kerja digital maka semakin tinggi kompensasi. Budaya kerja digital yang kuat dapat meningkatkan efisiensi, kolaborasi, dan inovasi dalam lingkungan kerja. Hal ini dapat menghasilkan peningkatan kompensasi.
2. Kepemimpinan profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kompensasi, dimana semakin kuat kepemimpinan profesional yang dimiliki maka semakin tinggi kompensasi. Pemimpin profesional biasanya memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang lebih luas, yang mana hal ini mendorong tingkat kompensasi yang lebih tinggi.
3. Budaya kerja digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM, dimana semakin baik budaya kerja digital maka semakin naik pula kinerja SDM. Budaya kerja digital yang baik akan mendorong adopsi teknologi, meningkatkan kolaborasi, dan memfasilitasi inovasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja
4. Kepemimpinan profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM, dimana semakin baik pelaksanaan kepemimpinan profesional semakin baik pula kinerja SDM. Pelaksanaan kepemimpinan profesional yang baik

dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi anggota tim, memberikan bimbingan yang jelas, dan memberikan umpan balik yang konstruktif, hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja SDM.

5. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM, dimana semakin tinggi kompensasi yang dimiliki, maka semakin tinggi kinerja SDM. Pegawai yang merasa kompensasinya sesuai dan adil cenderung lebih produktif dalam bekerja sehingga menciptakan kinerja yang optimal.
6. Kompensasi berperan dalam memediasi pengaruh positif signifikan budaya kerja digital terhadap kinerja SDM. Budaya kerja digital yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi pegawai mendorong pegawai untuk lebih berkinerja baik.
7. Kompensasi berperan dalam memediasi pengaruh positif signifikan kepemimpinan profesional terhadap kinerja SDM. Kepemimpinan profesional yang diterapkan dengan baik dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan jika ditambah dengan kompensasi yang sepadan dengan upaya yang dikeluarkan maka kinerja akan semakin meningkat secara signifikan.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan budaya kerja digital, kepemimpinan profesional dan kompensasi

1. Budaya Kerja Digital

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah *data-driven decision-making*, sehingga Bank Indonesia dapat menyediakan alat kolaborasi digital yang efektif seperti platform manajemen proyek, aplikasi berbagi file agar

data diperoleh secara akurat. Selain itu Bank Indonesia dapat memberikan pelatihan literasi digital yang fokus pada kemampuan mencari informasi, menggunakan alat kolaborasi, dan beradaptasi dengan teknologi baru dan sesuaikan pelatihan dengan kebutuhan spesifik pegawai dan jenis pekerjaan yang mereka lakukan.

2. Kompensasi

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah bonus, sehingga Bank Indonesia dapat menerapkan berbagai strategi, termasuk sistem bonus berbasis kinerja dengan menetapkan target yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu (SMART) untuk setiap karyawan atau tim. Kemudian Bank Indonesia dapat memberikan pelatihan pada para atasan untuk memberikan penilaian kinerja yang adil dan transparan, serta berikan umpan balik yang konstruktif kepada pegawai.

3. Kepemimpinan Profesional

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah *integrity*, sehingga Bank Indonesia dapat menerapkan strategi dengan menetapkan nilai-nilai perusahaan yang jelas, komunikasi terbuka dan efektif, memberikan contoh integritas melalui tindakan nyata, pembinaan dan pengembangan kepemimpinan melalui pelatihan dan program pengembangan yang berfokus pada integritas. Pelatihan ini dapat mencakup etika bisnis, peraturan perusahaan, dan praktik bisnis yang adil. Selain itu Bank Indonesia perlu memantau dan mengevaluasi kinerja para pemimpin secara berkala, ini dapat dilakukan melalui survei karyawan, wawancara, atau analisis data kinerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan dan agenda penelitian mendatang, diantaranya:

1. Ukuran sampel yang digunakan hanya dilakukan dalam satu divisi Bank Indonesia yaitu Departemen Pengelolaan Uang, sehingga penelitian kedepannya dapat menambah atau melakukan pada divisi lain Bank Indonesia.
2. Kuesioner yang digunakan berbentuk pertanyaan tertutup, sehingga dapat membatasi kedalaman informasi yang diperoleh, sehingga kedepannya kuesioner dapat menambahkan pertanyaan terbuka agar responden dapat memberikan penjelasan lebih detail.
3. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kinerja SDM seperti lingkungan kerja non fisik, pelatihan dan pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2021). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Achmad, R.A.P., Rares, J.J., & Plangiten, N.N. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(3), 81-89.
- Agustina & Andriani, (2022). Analisis Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. BPR Tanggo Rajo Perseroda di Kuala Tungkal). *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)* Vol. 11 No. 03, Bulan Tahun 2022.
- Apriyadi, D.T., Seran, G.G., Sastrawan, B. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Karimah Tauhid*, 2(6).
- Arifudin, O. (2019). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di pt. Global media. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(2), 184-190.
- Artanto, (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)* Vol. 6 No. 3 ISSN 2615-2142.
- Asy'ari, M.R., & Indiyati, D. (2023). The Impact Of Leadership, Work Motivation And Work Environment On Employee Performance At XYZ Resto. *International Journal of Science, Technology & Management*, <http://ijstm.inarah.co.id/index.php/ijstm/about/submissions>
- Azra, A.D., Rubiyanti, R.N., Silvianita, A., & Widodo, A. (2024). The Effect of Digital Culture on Employee Performance: A Conceptual Paper. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research (IJSMR)*, 2(5), 467-476. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v2i5.9162>
- Badura, K.L., Galvin, B.M., & Lee, M.Y. (2022) Leadership Emergence: An Integrative Review. *Journal of Applied Psychology*, 107 (11), 2069 - 2100 , <https://doi.org/10.1037/apl0000997>
- BCG. (2021). How to Drive Digital Culture in Your Company. Boston Consulting Group. Diakses dari <https://www.bcg.com/>

- Bertay, A.B., Uras, B.R. (2020). Leverage, compensation of bank employees and institutions. *Journal of Banking and Finance*, 111(2). <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105701>
- Burhanuddin, Harun, C.Z., & Usman, N. (2016). Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 4 Wira Bangsa Meulaboh Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(1), 72-81.
- Cahyadi, N., Saptohadi, J., Alkadrie, S. A., Megawati, & Khasanah. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Chin, W.W. (2018). The Partial Least Squares Aproach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295, 336.
- Choirullah & Ramadhan, (2024). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Tim. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)* Vol.2, No.2 Juni 2024 E-ISSN : 2963-4830; P-ISSN : 2963-6035, Hal 29-38 DOI: <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i2.3042>.
- Corgnet, B., Martin, L., Ndodjang, P., & Sutan, A. (2019), On the benefits of equal pay: Performance manipulation and incentive setting. *European Economic Review*. 113(3), 23-45. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2018.12.006>.
- Daeli et al, (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Tadbir Peradaban*. VOLUME 4, NOMOR 2, MEI 2024.
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(0), 396-401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Fatah, N. (2019). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ferdian, A., & Rahmawati, A. (2019). 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.

- Ferdinand, A. (2019). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 4.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V.G. (2019). Partial Least Squares Struktural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106-121
- Hartog, D.N.D., & Hoogh, A.H.D. (2024). Cross-Cultural Leadership: What We Know, What We Need to Know, and Where We Need to Go. *Annual Journal of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11 (1), 535 – 566. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-033711>
- Hemalia., Affrian, R., & Jumaidi. (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Non-Pns Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Jurnal Keuangan Daerah, Pusat dan Kearsipan*, 1(1).
- Hikmah, D.M., Indriyani, S., & Adji, W.H. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Melalui Digital Mindset Terhadap Kinerja Pegawai DI PT. XYZ. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitasi dan Pelayanan Publik*, 9(2).
- Imaniyati, A., Syafri, W., Ruhana, F., Kawuryan, M.K., & Hutasoit, I. (2025). The Influence of Leadership and Professionalism on The Performance of The Education Service Depok City West Java Province. *Asian Journal of Social and Humanities*, 3(4).
- Imawan, I.K., Muttaqien, Z., & Hendratmoko, S. (2023). Pengaruh Disiplin, Budaya Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Kerja Terhadap Kinerja ASN Kelurahan di Kecamatan Mojojoto. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 2(1), 211-224.
- Irsyad, F.R., Siregar, F.A., Marbun, J., Hasyim. (2024). Menghadapi Era Baru : Strategi Perbankan Dalam Menghadapi Perubahan Pasar Dan Teknologi Di Indonesia. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 3(2), 29-46. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v3i2.1594>

- Irwanta, T., & Aribowo, A. (2025). The Role of Leadership and Talent Development in Enhancing Employee Performance. *JENIUS: Scientific Journal, Human Resource Management*, 8(2), 236-243. <http://dx.doi.org/10.32493/JJDP.v8i2.44627>.
- Jackson, C. L., & Feeney, M. K. (2021). The dark side of digital culture: How constant connectivity impacts work-life balance and employee performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 222-240.
- Jamil & Hegiarto, (2024). Analisis Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Kompensasi Pada Cv Nj Food Industries Bandung. Proseding no. 7.
- Jiang, X., Snyder, K., Li, J., & Manz, C.C. (2021). How followers create leaders: The impact of effective followership on leader emergence in self-managing teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(4), 303 – 318. <https://doi.org/10.1037/gdn0000159>.
- Khaira, N., Triyonggo, Y., and Sukmawati, A. 2023. Examining the Mediating Role of Digital Culture on Digital Talent in the Telecommunication Sector. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 21, Issue2, Pages 439–454. Malang: Universitas Brawijaya. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.13>.
- Lamere, L., Kirana, C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Moderating. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2).
- Liden, R.C., Wang, X., & Yu, W. (2025). The Evolution of Leadership: Past Insights, Current Trends, And Future Directions. *Journal of Business Research*. 186(1), <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational *Technological Forecasting & Social Change*, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Mujahid., Sari, M.M., Riyadi, S., & Nurdin, N. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Luwu. *Jurnal Sinar Manajemen*, 9(3).
- Mundir, A. (2019). Pemimpin Profesional Madrasah. *Jurnal Manajemen*, 10(3), 22-35

- Nguyen, A., & Freeman, C. (2021). Digital culture and generational dynamics in the workplace: Insights from Millennials and Generation Z in tech companies. *Journal of Organizational Digital Transformation*, 7(1), 32-47
- Nugroho, D., Fitria, C., Ramadan, G., Rahayu, R., Aninditya, S., & Annisa, T.Z.N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(3), 144-153. <https://doi.org/10.61722/jmia.v1i3.1382>
- Palilingan, F.F., Saerang, D.P.E., & Rumokoy, L.J. (2024). The Effect Of Leadership Style, Work Motivation, And Career Development On Employee Performance At Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 12(1), 351-362.
- Purnawati, E. B., Heryanda, K. K., & Rahmawati, P. I. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indo Bali Negara. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 41. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v1i2.23153>
- Putri, S.N., Afriyani, F., & Ulum, M.B. (2024). Pengaruh Budaya Digital Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Fokus Ritel Nusaprima Palembang. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(2), 1330.1338.
- Pratama, G.D., Utami, V.N., Indrayani, L., & Bahagia, F.Z.S. (2024). Tranformasi Kinerja Karyawan : Menguak Dampak Kepuasan Kerja Di Era Digital Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 681-689.
- Rahmawati, R., & Cahyadi, N. (2024). Analisis Motivasi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perumda Bank Gresik. *JBK: Jurnal Bisnis & Kewirausahaan*, 13(1). <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk>
- Roring, I.J., Tewal, B., & Walangitan, M.D.B. (2023). Analisis Perbedaan Kinerja Pegawai Asn Dan Thl Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 11(4), 1479-1488.
- Salju, (2023). Peran Motivasi Dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah*. Volume 20 Nomor 1 April 2023.
- Sari & (Hassanuddin, 2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Tinta Emas Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen* Vol.2, No.2 Februari 2024 e-ISSN: 3025-7859;

p-ISSN: 3025-7972, Hal 312-324 DOI:
<https://doi.org/10.61722/jiem.v2i2.970>.

Sari, Zamzam & Syamsudin, (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM* e-ISSN: 2745-7257 Vol. 1, No. 2, Desember 2020.

Sinaga et al, (2023). Peran Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial*. Vol. 1, No. 4, Oktober 2023.

Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D* . Bandung: Alfabeta.

Sulistiyani, A.T. (2018). *Kepemimpinan Profesional: Pendekatan Leadership Game*. Jakarta: Gava Media

Suparman, B.C., & Sugiyanto, E. (2022). Pengaruh Budaya Digital Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Masa Wfh di Ditjen Dukcapil Tahun 2020-2021. *Populis : Jurnal Sosial dan Humaniora*, 7(2).

Suprananda, Prasetyo & Utari, (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JEBS (Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Sosial)* Vol. 1, No. 2 Juli 2023.

Suryanti, E.W. (2021). Pengembangan Profesional Pemimpin Pendidikan. *LIKHITAPRAJNA. Jurnal Ilmiah.Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan*, 16(2), 60-74.

Tead, O. (2018). *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill Book Inc.

Wandi, D., Kahpi, H.S., Fidziah., & Abidin, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang Indonesia. *Journal of Management and Business Review*, 19(1), 80-91.
<https://doi.org/10.34149/jmbr.v19i1.235>

Yikwa, Y., Wenda, C.Y., & Sugiyarti, G. (2023). The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Moderating Variable (Study at Prima SR Hotel & Convention Yogyakarta). *SOSHUMDIK*, 2(3), 106-123.
<https://doi.org/10.56444/soshumdik.v2i3.1057>

- Yuan, S., Zhou, R., Li, M., & Chengchao. (2023). Investigating the Impact of Digital Technology Adoption on Employee Compensation. *Technological Forecasting and Social Change*, 195(10), <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122787>
- Zarkasi. (2023). The Influence Of Competence, Leadership Style, And Career Development On Performance Employee Bps West Java. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 659-668. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/3097>

