



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

SKRIPSI TERAPAN

**PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL, BEBAN KERJA,
DAN KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT. BANK SYARIAH INDONESIA**



Disusun oleh:
Azkia Khamila Effendy/2104411077

**PROGRAM STUDI KEUANGAN DAN PERBANKAN SYARIAH
PROGRAM PENDIDIKAN SARJANA TERAPAN
JURUSAN AKUNTANSI POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
TAHUN 2025**



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

SKRIPSI TERAPAN

**PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL, BEBAN KERJA,
DAN KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT. BANK SYARIAH INDONESIA**



Disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan
dari Politeknik Negeri Jakarta

Disusun oleh:
Azkia Khamila Effendy/2104411077

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**

**PROGRAM STUDI KEUANGAN DAN PERBANKAN SYARIAH
PROGRAM PENDIDIKAN SARJANA TERAPAN
JURUSAN AKUNTANSI POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
TAHUN 2025**



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Azkia Khamila Effendy

NIM : 2104411077

Program Studi : Sarjana Terapan Keuangan dan Perbankan Syariah

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa yang dituliskan di dalam Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri bukan jiplakan (plagiasi) karya orang lain baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat, gagasan, atau temuan orang lain yang terdapat di dalam Laporan Tugas akhir telah saya kutip dan saya rujuk sesuai dengan etika ilmiah. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, 10 Juli 2025



Azkia Khamila Effendy

NIM. 2104411077



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Azkia Khamila Effendy
NIM : 2104411077
Program Studi : Sarjana Terapan Keuangan dan Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Pengaruh Transformasi Digital, Beban Kerja, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Keuangan dan Perbankan Syariah Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta.

DEWAN PENGUJI

Ketua Penguji : Heti Suryani Fitri, S.S.T., M.M. (.....)
Anggota Penguji : Dr. Dede Abdul Fatah, S.HI., M.Si. (.....)

DISAHKAN OLEH KETUA JURUSAN AKUNTANSI

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 10/07/2025

Ketua Jurusan Akuntansi



Dr. Bambang Waluyo, S.E., Ak., CA., M.Si.
NIP. 197009131999031002



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Azkia Khamila Effendy
NIM : 2104411077
Jurusan / Program Studi : Akuntansi / Sarjana Terapan Keuangan dan Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Pengaruh Transformasi Digital, Beban Kerja, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia

Disetujui oleh Pembimbing

Dr. Dede Abdul Fatah, S.HI., M.Si.
NIP. 197810032015041002

Diketahui Oleh

KPS Sarjana Terapan Keuangan dan Perbankan Syariah

Nurul Hasanah, S.ST., M.Si
NIP. 199201122018032001



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul **"Pengaruh Transformasi Digital, Beban Kerja, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Syariah Indonesia (BSI)"**. Tak lupa shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, suri teladan umat manusia yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh ilmu dan cahaya seperti saat ini. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Perbankan Syariah, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Jakarta.

Penulis menyadari bahwa tersusunnya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Syamsurizal, S.E., M.M sebagai Direktur Politeknik Negeri Jakarta.
2. Bapak Dr. Bambang Waluyo, S.E., Ak., CA., M.Si. sebagai Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta.
3. Ibu Nurul Hasanah, S.ST., M.Si. sebagai Ketua Program Studi Sarjana Terapan Keuangan Perbankan Syariah.
4. Bapak Dr. Dede Abdul Fatah, S.HI., M.Si. selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan dedikasi telah membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Heti Suryani, S.T.T., M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan serta evaluasi yang sangat bermanfaat bagi penyempurnaan skripsi ini.
6. Seluruh dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
7. Seluruh pegawai di PT Bank Syariah Indonesia (BSI) khususnya di *Service Quality Department*, yang telah memberikan dukungan selama proses magang dan pengumpulan data.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

8. Teman-teman humas, magang BSI dan sahabat-sahabat SMK "Risakil", atas pertemanan yang menyenangkan, dukungan emosional, serta canda-tawa yang menjadi semangat tersendiri selama menyusun skripsi ini.
9. Sahabat seperjuangan Kartika, yang selalu menjadi tempat berbagi cerita, teman duduk, dan saling menyemangati hingga proses ini selesai.
10. Seluruh teman-teman kelas BS C, atas kebersamaan, kerja sama, serta kekeluargaan yang terjalin selama menempuh studi di kampus ini.
11. Teristimewa kepada kedua orang tua tercinta, atas cinta, doa, dukungan moral dan material yang tiada henti sepanjang perjalanan hidup penulis.

Penulis menyadari bahwa karya tulis ini masih jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Depok, 10 Juli 2025

POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA

Azkia

Azkia Khamila Effendy



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademis Politeknik Negeri Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Azkia Khamila Effendy
NIM : 2104411077
Program Studi : Sarjana Terapan Keuangan dan Perbankan Syariah
Jurusan : Akuntansi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Politeknik Negeri Jakarta **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **“Pengaruh Transformasi Digital, Beban Kerja, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia”**. Dengan hak bebas royalti non eksklusif ini Politeknik Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia atau mengformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 10/07/2025

Yang menyatakan

(Azkia Khamila Effendy)



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Azkie Khamila Effendy

Sarjana Terapan Keuangan dan Perbankan Syariah

Pengaruh Transformasi Digital, Beban Kerja, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital, beban kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia (BSI). Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS), yang diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner daring kepada 150 responden yang merupakan karyawan BSI, khususnya mereka yang telah atau sedang terlibat dalam proses digitalisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital, beban kerja, dan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini diharapkan dapat menjadi masukan strategis bagi manajemen BSI dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang adaptif dan berkelanjutan.

Kata Kunci : Transformasi Digital, Beban Kerja, Kompetensi, Kinerja Karyawan, Bank Syariah Indonesia (BSI)



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Azkia Khamila Effendy
Bachelor of Applied Sharia Finance and Banking

“The Influence of Digital Transformation, Workload, and Employee Competence on Employee Performance of PT. Bank Syariah Indonesia”.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of digital transformation, workload, and competence on the performance of employees at PT Bank Syariah Indonesia (BSI). An associative quantitative approach was employed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method, with data processed through SmartPLS 4.0 software. Data were collected via an online questionnaire distributed to 150 BSI employees, particularly those who have been or are currently involved in the bank’s digital transformation process. The results indicate that digital transformation, workload, and employee competence all have a positive and significant impact on employee performance. These findings offer strategic insights for BSI management in developing adaptive and sustainable human resource policies.

Keywords: *Digital Transformation, Workload, Competence, Employee Performance, Bank Syariah Indonesia (BSI)*



DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR	vi
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	16
1.1. Latar Belakang	16
1.2. Rumusan Masalah	22
1.3. Pertanyaan Penelitian	22
1.4. Tujuan Penelitian.....	23
1.5. Manfaat Penelitian.....	23
1.6. Sistematika Kepenulisan Skripsi	24
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	25
2.1. Landasan Teori	25
2.1.1. Kinerja Karyawan	25
2.1.2. Transformasi Digital	28
2.1.3. Beban Kerja.....	31
2.1.4. Kompetensi Karyawan.....	34
2.2. Penelitian Terkait	37
2.3. Kerangka Pemikiran	43
2.4. Hipotesis	43
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	46
3.1. Jenis Penelitian	46
3.2. Objek Penelitian	46
3.3. Metode Pengambilan Sampel.....	46
3.4. Jenis dan Sumber Data Penelitian	48
3.5. Metode Pengumpulan Data Penelitian	48
3.6. Definisi Operasional Variabel Penelitian	49
3.7. Metode Analisis Data	50
3.7.1. Analisis Outer Model	51
3.7.2. Analisis Inner Model.....	52
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
4.1. Gambaran Umum Subjek Penelitian	54
4.2. Hasil Penelitian.....	57
4.3. Pembahasan	67
4.3.1. Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia	67

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

4.3.2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia.....	69
4.3.3. Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia	70
4.3.4. Pengaruh Transformasi Digital, Beban Kerja, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia	72
BAB 5 PENUTUP	75
5.1. Simpulan.....	75
5.1.1. Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan BSI	75
5.1.2. Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BSI.....	75
5.1.3. Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan BSI	76
5.1.4. Transformasi Digital, Beban Kerja, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan BSI.....	76
5.2. Saran.....	76
Daftar Pustaka	78
LAMPIRAN.....	84





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	39
Tabel 3 1 Tabel Skala Likert	49
Tabel 3 2 Definisi Operasional Variabel.....	50
Tabel 4 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 4 2 Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4 3 Responden Berdasarkan Lama Bekerja	56
Tabel 4 4 Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	56
Tabel 4 5 <i>Outer Loading</i>	59
Tabel 4 6 Hasil <i>Cross Loading</i>	60
Tabel 4 7 Nilai AVE	61
Tabel 4 8 Uji <i>Reliability</i>	61
Tabel 4 9 <i>R-Square</i>	62
Tabel 4 10 Hasil <i>F-Square</i> Parsial	63
Tabel 4 11 Hasil <i>F-Square</i> Simultan.....	64
Tabel 4 12 Hasil <i>Q-Square</i>	64
Tabel 4 13 Hasil <i>Bootstrapping Path Coeficient</i>	65
Tabel 4 14 Hasil Uji Hipotesis X1 Terhadap Y	67
Tabel 4 15 Hasil Uji Hipotesis X2 Terhadap Y	69
Tabel 4 16 Hasil Uji Hipotesis X3 Terhadap Y	70
Tabel 4 17 Hasil Uji Hipotesis Simultan	72

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 1 Performa BSI.....	19
Gambar 2 1 Kerangka Pemikiran.....	43
Gambar 4 1 Outer Model (<i>Loading Factor</i>)	58





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	85
Lampiran 2 Jawaban Kuesioner	90
Lampiran 3 Distribusi Frekuensi Variabel.....	105
Lampiran 4 Uji Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	108
Lampiran 5 Hasil Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	109



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan operasional dan daya saing suatu organisasi, termasuk dalam sektor perbankan baik konvensional maupun syariah. Dalam dunia perbankan, kinerja karyawan mencakup pencapaian tugas yang diukur dari segi kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menjalankan tugasnya secara langsung mempengaruhi kepuasan nasabah dan reputasi bank (Zami et al., 2022). Berbagai faktor seperti kompetensi, motivasi, beban kerja, kepemimpinan, dan transformasi digital memengaruhi produktivitas dan efektivitas kerja karyawan (Rahmawati, 2021). Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang komprehensif melalui peningkatan kompetensi, penyesuaian beban kerja, dan kesiapan terhadap digitalisasi menjadi kunci dalam menjaga kinerja optimal di tengah persaingan industri perbankan yang dinamis.

Sektor perbankan Indonesia menunjukkan kinerja yang baik pada akhir tahun 2024. Empat bank terbesar di Indonesia seperti BRI, BCA, Mandiri, dan BNI berhasil mencatatkan laba bersih total sebesar Rp104,6 triliun hingga Juli 2024. Pertumbuhan laba ini mencerminkan efektivitas operasional dan kontribusi signifikan dari kinerja karyawan dalam mendukung pertumbuhan bisnis (Rizaldy, 2024).

Sedangkan di sisi lain, perbankan syariah di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Menurut Statistik Perbankan Syariah OJK, hingga Desember 2023, aset industri keuangan syariah mencapai Rp2.582,25 triliun dengan pertumbuhan tahunan sebesar 9,04%. Pada akhir tahun 2024 perbankan syariah mencatatkan kinerja yang positif, total aset tercatat sebesar Rp980,30 triliun atau tumbuh 15,63% dibandingkan tahun sebelumnya. Pertumbuhan ini menuntut peningkatan kinerja karyawan dalam menghadapi kompleksitas layanan dan kebutuhan nasabah yang semakin beragam. Kinerja



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

karyawan yang optimal menjadi kunci dalam menjaga kepercayaan dan loyalitas nasabah di tengah persaingan industri (Otoritas Jasa Keuangan, 2024).

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan hasil penggabungan (*merger*) dari tiga bank syariah milik negara, yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM), BNI Syariah, dan BRI Syariah. Merger ini secara resmi berdiri pada tanggal 1 Februari 2021 berdasarkan arahan dari pemerintah dan otoritas keuangan sebagai bagian dari upaya strategis memperkuat industri keuangan syariah nasional. Melalui integrasi tersebut, BSI dibentuk untuk menjadi bank syariah terbesar di Indonesia dan salah satu yang terbesar di dunia (Bank Syariah Indonesia).

Tujuan utama dari penggabungan ini adalah untuk menciptakan institusi keuangan syariah nasional yang kuat, berdaya saing global, efisien, dan mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap penguatan ekosistem ekonomi syariah Indonesia. Per akhir tahun 2023, BSI mencatatkan total aset sebesar Rp327,4 triliun, dengan lebih dari 20 juta nasabah dan jaringan lebih dari 1.200 kantor di seluruh Indonesia. Keberhasilan BSI dalam waktu singkat menunjukkan adanya potensi besar yang dimiliki bank ini, baik dari sisi manajemen, teknologi, maupun sumber daya manusia.

Namun, seiring pertumbuhan aset dan layanan, tantangan yang dihadapi BSI juga semakin kompleks, terutama dalam hal pengelolaan kinerja karyawan. Dalam proses integrasi tiga entitas perbankan yang memiliki budaya kerja, sistem, dan prosedur yang berbeda, BSI menghadapi tantangan besar dalam menyatukan visi, budaya organisasi, dan pola kerja karyawan. Situasi ini menuntut konsistensi dalam pengelolaan sumber daya manusia agar tercipta sinergi yang positif, produktivitas yang tinggi, serta pelayanan yang unggul.

Sebagai bank syariah terbesar di Indonesia, BSI telah menunjukkan komitmen dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Pada tahun 2024, BSI merealisasikan anggaran pengembangan kompetensi karyawan sebesar Rp90,6 miliar, yang mencerminkan investasi signifikan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Penilaian kinerja di BSI dilakukan secara transparan dengan tujuan mendukung pencapaian target perusahaan, memberikan umpan balik kepada karyawan, dan sebagai dasar dalam pengembangan karier serta



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

pemberian penghargaan. Sistem ini memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang ekspektasi kerja dan mendapatkan apresiasi yang sesuai dengan kontribusinya (Bank Syariah Indonesia, 2024).

Kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yang secara langsung berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Usman et al., 2023). Kinerja ini dinilai melalui indikator seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kesesuaian terhadap standar organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi mencakup kompetensi, beban kerja, motivasi, lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan.

Anggraini et al. (2023) mengungkapkan bahwa peningkatan kompetensi karyawan mampu mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Sementara itu, Ramiati (2023) menemukan bahwa beban kerja berlebih serta lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan performa karyawan, sebagaimana terjadi di BSI Cabang Takengon.

Transformasi digital merupakan upaya strategis dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan di sektor perbankan. Dengan adanya transformasi digital menjadi kunci dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan di sektor perbankan (Otoritas Jasa Keuangan, 2021). Penerapan teknologi digital memungkinkan bank untuk menawarkan layanan yang lebih cepat, aman, dan mudah diakses. Namun, transformasi ini juga menuntut penyesuaian dalam struktur organisasi dan kompetensi karyawan. Salah satu layanan yang menjadi fokus utama adalah mobile banking, yang menjadi sarana utama penghubung antara bank dan nasabah. Kualitas aplikasi mobile banking menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pelayanan dan kepuasan pengguna terhadap layanan perbankan, khususnya di sektor perbankan syariah.

Data terbaru yang dirilis oleh Perbankansyariah.id menunjukkan perbandingan performa mobile banking pada bank umum syariah di Indonesia selama dua tahun terakhir, yaitu 2023 dan 2024. Grafik berikut memberikan gambaran capaian kinerja masing-masing bank dalam mengelola layanan



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

digital mereka, baik dari sisi kecepatan, keandalan, hingga kenyamanan pengguna. Dari data ini, dapat dilihat bank mana saja yang mengalami peningkatan maupun penurunan performa dalam memberikan layanan digital kepada nasabah.



Gambar 1 1 Performa BSI
Sumber: Perbankansyariah.id

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa digitalisasi layanan perbankan syariah semakin optimal, sejalan dengan meningkatnya kebutuhan nasabah terhadap layanan berbasis teknologi digital. Salah satunya BSI mempertahankan posisi sebagai bank syariah dengan performa mobile banking terbaik dua tahun berturut-turut.

Namun, di balik prestasi tersebut terdapat tantangan nyata yang dihadapi, terutama terkait dengan gangguan teknis pada layanan digital yang berdampak pada beban kerja karyawan. Pada penelitian Mukhtar, (2023) mengevaluasi kualitas layanan *error* di Bank BSI dan dampaknya terhadap kepuasan pelanggan. Penelitian ini menunjukkan bahwa 70% pelanggan merasa tidak puas dengan penanganan *error* layanan, seperti keterlambatan respons dan solusi yang tidak akurat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan *error* Bank BSI masih perlu ditingkatkan terutama dalam hal kecepatan respon dan ketepatan solusi. Selain itu, *error* layanan berpengaruh negatif terhadap kepuasan nasabah. Oleh karena itu, Bank BSI perlu melakukan perbaikan dan



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

peningkatan kualitas layanan *error* agar dapat meningkatkan kepuasan nasabah.

Gangguan teknis pada layanan digital tidak hanya memengaruhi pelanggan tetapi juga meningkatkan beban kerja karyawan. Penelitian oleh Ramadhani et al. (2023) di Kantor Area Malang BSI menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi, termasuk menangani keluhan pelanggan akibat *error* layanan, berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan seringkali harus bekerja lembur untuk menyelesaikan tugas-tugas tambahan yang muncul akibat gangguan layanan. Pada tahun 2024 akhir, sejumlah nasabah mengeluhkan gangguan pada aplikasi BSI Mobile, yang tidak dapat diakses saat dibutuhkan. BSI menjelaskan bahwa gangguan tersebut disebabkan oleh perbaikan berkala guna peningkatan kualitas layanan. Kejadian serupa juga terjadi di mana layanan BSI Mobile tidak dapat diakses karena proses *maintenance* sistem dapat memengaruhi kepercayaan dan kepuasan nasabah terhadap layanan digital BSI.

Beban kerja merujuk pada jumlah tanggung jawab atau tugas yang perlu diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Ketika beban tersebut terlalu besar, dapat memicu stres, kelelahan, dan penurunan kinerja. Sebaliknya, beban kerja yang proporsional justru berpotensi meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja (Budiyanto et al., 2024).

Beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Lukito et al. (2018) dan Antonius et al. (2024), menyatakan bahwa tingginya beban kerja berdampak negatif terhadap performa, baik secara langsung maupun melalui menurunnya kepuasan kerja. Namun, berbeda dengan temuan Kusnadi (2024), beban kerja yang terkelola dengan baik juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan bertanggung jawab terhadap tugasnya, sehingga berdampak positif pada kinerja.

Kompetensi karyawan adalah gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan, termasuk dalam menghadapi transformasi digital, dan



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi (Anggraini et al., 2023).

Kompetensi karyawan, baik kompetensi umum maupun digital, secara konsisten menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dalam berbagai konteks organisasi. Penelitian oleh Asmini et al., (2022), Tarigan et al., (2020), serta Elisnawati et al., (2023) menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi seorang karyawan, maka semakin baik pula kinerjanya, terutama ketika kompetensi tersebut didukung oleh motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, penelitian Hutabarat, et al., (2023) menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi bisa berdampak negatif terhadap kinerja jika tidak sejalan dengan penghargaan atau kompensasi, karena akan menurunkan motivasi. Khasmir et al., (2023) menunjukkan bahwa kompetensi karyawan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, jika tidak didukung oleh faktor lain seperti motivasi dan lingkungan kerja yang kondusif.

Namun, berdasarkan hasil pra riset terhadap 25 responden, salah satu faktor yang menghambat kinerja karyawan antara lain adalah sistem digital yang sering mengalami gangguan seperti *error*, lambat, dan tidak responsif, beban kerja yang terlalu banyak dan tidak sebanding dengan waktu yang tersedia, serta target kerja yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai. Selain itu, banyak karyawan merasa belum memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk mendukung tugas-tugas berbasis digital, yang pada akhirnya turut menurunkan efektivitas dan produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penting ditinjau lebih lanjut mengenai bagaimana transformasi digital, beban kerja, dan kompetensi berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan evaluasi Bank Syariah Indonesia dalam merancang kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif dan adaptif terhadap tantangan yang ada. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian dengan judul: **"Pengaruh Transformasi Digital, Beban Kerja, dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Syariah Indonesia"**.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, meningkatnya persaingan di industri perbankan syariah serta perkembangan teknologi digital yang pesat menuntut setiap bank, termasuk PT Bank Syariah Indonesia (BSI), untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberikan layanan yang optimal kepada nasabah. Berbagai upaya strategis telah dilakukan oleh BSI, seperti peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan, pengelolaan beban kerja, serta penerapan transformasi digital untuk mendukung efisiensi dan efektivitas kerja. Namun demikian, hasil pra riset menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut, yaitu transformasi digital, beban kerja, dan kompetensi, belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan BSI secara nyata.

Transformasi digital yang diharapkan mampu meningkatkan produktivitas namun masih menghadapi kendala teknis yang berdampak pada beban kerja karyawan. Beban kerja yang tidak terkelola secara optimal cenderung menurunkan kinerja, sementara kompetensi karyawan yang dimiliki belum sepenuhnya relevan atau dimanfaatkan untuk mendukung hasil kerja yang diukur oleh organisasi. Temuan tersebut menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai sejauh mana transformasi digital, beban kerja, dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank Syariah Indonesia.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka pertanyaan penelitian yang akan diteliti, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh transformasi digital, beban kerja, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia?



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah diajukan maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia.
2. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia.
4. Menganalisis pengaruh transformasi digital, beban kerja, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu, terutama di bidang manajemen sumber daya manusia, dengan menawarkan pemahaman mengenai pengaruh transformasi digital, beban kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan baik pada level individu maupun organisasi.

2. Manfaat Praktis

Bagi Peneliti, penelitian ini memberikan wawasan serta pemahaman yang lebih mendalam meningkatkan keterampilan analisis, dan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terkait pengaruh transformasi digital, beban kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, yang dapat menjadi referensi dalam studi lanjutan.

Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam memberikan data dan rekomendasi yang relevan untuk membantu dalam pengambilan keputusan strategis, seperti menyusun kebijakan peningkatan kompetensi karyawan, pengelolaan beban kerja, dan optimalisasi implementasi teknologi digital untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

1.6. Sistematika Kepenulisan Skripsi

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab, yaitu sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN: Bab ini memuat latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan yang menjadi kerangka awal penyusunan skripsi.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA: Bab ini menyajikan landasan teori yang relevan dengan penelitian, meliputi konsep dan definisi mengenai transformasi digital, beban kerja, kompetensi karyawan, serta kinerja karyawan.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN: Bab tersebut akan menyajikan metode dan pendekatan yang digunakan dalam skripsi, termasuk jenis penelitian, populasi dan sampel, metode pengambilan data, sumber data, operasional variabel, juga teknik yang dalam menganalisis data.

BAB 4 HASIL PENELITIAN: Bab ini memaparkan hasil analisis data, deskripsi objek penelitian, serta interpretasi temuan penelitian yang dikaitkan dengan teori dan studi sebelumnya.

BAB 5 PENUTUP: Bab terakhir ini memuat simpulan dari hasil penelitian serta memberikan saran yang dapat menjadi pertimbangan praktis dan rekomendasi untuk penelitian lanjutan.

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB 5

PENUTUP

5.1. Simpulan

Penelitian ini menerapkan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dan memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS sebagai alat analisis. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi pengaruh dari tiga variabel independen, yaitu transformasi digital, beban kerja, serta kompetensi, terhadap variabel dependen yakni kinerja karyawan. Objek penelitian difokuskan pada PT Bank Syariah Indonesia. Data diperoleh dari sebanyak 150 responden yang menjadi partisipan dalam studi ini. Hasil analisis data, penelitian yang dilakukan oleh penulis dapat diringkas sebagai berikut:

5.1.1. Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan BSI

Transformasi Digital menunjukkan bahwa implementasi teknologi dan digitalisasi proses telah memudahkan akses informasi serta mendukung efisiensi kerja, meskipun masih terdapat kendala teknis yang menjadi tantangan dalam operasional sehari-hari. Responden menilai bahwa inovasi digital berdampak positif terhadap kepuasan nasabah, tetapi efektivitasnya terhadap percepatan kerja internal belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, meski berdampak signifikan terhadap kinerja, digitalisasi tetap perlu diiringi dengan peningkatan infrastruktur dan pengelolaan *technostress*.

5.1.2. Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BSI

Beban Kerja dinilai memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, khususnya jika sistem kerja terstruktur dan waktu kerja dianggap cukup. Meskipun beberapa indikator menunjukkan adanya kekurangan dalam efisiensi sistem kerja, secara umum para karyawan merasa beban kerja yang mereka hadapi masih dapat dikelola dengan baik. Hal ini membuktikan bahwa beban kerja yang proporsional dan realistis dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

5.1.3. Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan BSI

Kompetensi Karyawan juga terbukti secara signifikan mendorong peningkatan kinerja, terutama jika dilihat dari tingkat kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas. Namun, aspek motivasi untuk berkembang masih menjadi tantangan tersendiri. Perlu adanya strategi peningkatan motivasi melalui pelatihan berkelanjutan dan dukungan organisasi agar kompetensi yang dimiliki dapat berkembang secara merata dan berkelanjutan.

5.1.4. Transformasi Digital, Beban Kerja, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan BSI

Transformasi Digital, Beban Kerja, dan Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di lingkungan Bank Syariah Indonesia (BSI) yang berarti bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan performa karyawan. Dengan kata lain, tidak ditemukan pengaruh negatif, baik dari masing-masing variabel maupun secara gabungan. Pendekatan sistemik yang mengintegrasikan ketiga faktor ini dinilai efektif dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian ini, penulis menyampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi untuk peneliti selanjutnya dan bagi PT Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

1. Peneliti Selanjutnya

Diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi sebagai faktor yang turut memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, pendekatan kualitatif atau metode campuran juga bisa digunakan untuk menggali lebih dalam mengenai persepsi dan pengalaman karyawan terhadap transformasi digital di dunia kerja. Studi lanjutan juga disarankan untuk memperluas wilayah atau objek penelitian agar hasilnya lebih general dan dapat dibandingkan antar institusi keuangan syariah lainnya.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

2. Bank Syariah Indonesia

BSI perlu mengambil langkah strategis berbasis hasil temuan penelitian untuk memperkuat kualitas kinerja karyawan melalui perbaikan pada setiap variabel yang diteliti. Pada variabel transformasi digital, indikator AP1 memperoleh nilai terendah sebesar 2,11, menunjukkan perlunya peningkatan kualitas sistem digital agar benar-benar mendukung efisiensi kerja, meskipun indikator IP3 menunjukkan nilai tertinggi 2,26, yang berarti inovasi digital sudah berdampak pada kepuasan nasabah. Untuk beban kerja, skor terendah terdapat pada KP2 sebesar 2,14, mengindikasikan bahwa sistem kerja belum sepenuhnya efisien, sementara nilai tertinggi pada WK2 sebesar 2,42 menunjukkan waktu kerja sudah cukup ideal. Pada variabel kompetensi karyawan, indikator M2 mendapat skor terendah 2,00, menandakan motivasi karyawan belum maksimal, sedangkan KD1 sebagai indikator tertinggi dengan nilai 2,33 mencerminkan kepercayaan diri yang cukup tinggi. Oleh karena itu, BSI disarankan untuk memperbaiki efektivitas sistem kerja digital melalui pelatihan intensif, menata ulang alur kerja agar lebih efisien, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan mendorong pembelajaran berkelanjutan, sehingga seluruh aspek dapat saling mendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan secara holistik.

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**

Daftar Pustaka

- Al-Ayed, S. I., Al-Tit, A. A., & Alashjaee, A. (2023). *The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance by A Mediating Role of Digital Innovation*. 380-394.
- Amalia, W. R. (2021). Analisis Implementasi *Digital Banking* Dalam Peningkatan Kualitas Layanan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember.
- Anggraini, S., Leo, G., & Achsa, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Variabel Motivasi Kerja pada Bank Syariah Indonesia KK Trisakti Jakarta. *Manajemen*, 1411-4186.
- Antonius, Latif, I. N., & Ruliana, T. (2024). *The Influence of Competence Job Stress and Workload Through Job Satisfaction on Employee Performance (Case Study at PT. Serasi Shipping Indonesia, East Kalimantan Province)*. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*.
- Asmini, Nur Alam, A. R., & Putri, A. (2022). Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Akses Area Soppeng. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*.
- Atrian, A., & Ghobbeh, S. (2023). *Technostress and Job Performance: Understanding the Negative Impacts and Strategic Responses in the Workplace*. *Economics*.
- Baihaki, M. A. (2024). Analisis Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*.
- Bank Muamalat Indonesia. (2024, Maret 28). Pembiayaan Tumbuh Positif, Aset Bank Muamalat Meningkatkan. Retrieved from Bank Muamalat Indonesia: <https://www.bankmuamalat.co.id/>
- Bank Syariah Indonesia. (n.d.). Retrieved from <https://www.bankbsi.co.id/news-update/edukasi/sejarah-dan-perkembangan-bank-syariah-di-indonesia>
- Bank Syariah Indonesia. (2024, Maret 30). BSI Cetak Laba Impresif Rp1,71 Triliun Hingga Maret 2024. Retrieved from Bank Syariah Indonesia: <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/bsi-cetak-laba-impresif-rp171-triliun-hingga-maret-2024>
- Bank Syariah Indonesia. (2024, September 15). *Digital Banking Dinilai Optimal, BSI Raih Penghargaan Best Digital Bank*. Retrieved from Bank Syariah Indonesia: [https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/digital-banking-dinilai-optimal-bsi-raih-penghargaan-best-digital-bank​;:contentReference\[oaicite:15\]{index=15}](https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/digital-banking-dinilai-optimal-bsi-raih-penghargaan-best-digital-bank​;:contentReference[oaicite:15]{index=15})
- Bank Syariah Indonesia. (2024). Laporan Tahunan 2024. Retrieved from <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2024-ID/>
- Basyid, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial dan Bisnis Tanjung Pinang*, 2655-5921.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman. (2013). *Digital Business Strategy: Toward A Next Generation Of Insights*. *MIS Quarterly*, 471-482.
- Budiyanto, N. E., Indarto, & Budiati, Y. (2024). Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor KPP Madya Dua Semarang. *Manajemen dan Bisnis*, 20-33.

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- CNBC Indonesia. (2021, Februari 1). Integrasi Sistem, Tantangan Awal Bank Syariah Indonesia. Retrieved from CNBC Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/syariah/20210201121250-31-220119/integrasi-sistem-tantangan-awal-bank-syariah-indonesia>
- Darmasari, E. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 296-302.
- Elisnawati, Mas'ud, M., & Selong, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bpsdm) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 8308-8323.
- Feroz , A. K., Zo, H., & Chiravuri, A. (2021). *Digital Transformation and Environmental Sustainability: A Review and Research Agenda*. 1-20.
- Fuad, A. &. (2014). Panduan Praktis Penelitian Kualitatif. Yogyakarta.
- Ghozali, I. (2020). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS-SEM)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. In *A primer on partial least squares structural*. SAGE Publications.
- Hendri, M. I. (2019). *The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1208-1234. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-05-2018-0174/full/html>
- Hutabarat, L., Sihombing, N. S., Herlambang, S. P., Siregar, P. N., & Sitompul, J. (2023). *The Effect of Competence, Compensation, Workload, and Work Motivation toward Employee Performance*. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 84-92.
- Indrajit, R. E. (2020). Transformasi Digital dalam Dunia Keuangan dan Perbankan. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ismady, D. B. (2024). Pengaruh Transformasi Digital Pada Sektor Perbankan Terhadap Produktivitas Karyawan Dan Kualitas Pelayanan Nasabah Pengguna BSI Mobile Banking.
- Kahfi, F. (2022). *Exploring the Impact of Digital Technology on Employee Adaptation and Organizational Performance*. *Journal of Management and Administration Provision*, 37-43.
- Khasmir , & Rusianto, B. (2023). *The Impact Of Competence And Employee Quality On Organizational Performance With Motivation As An Intervening Variable At Bank Indonesia*. *International Journal Of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 1919 - 1926.
- Kusnadi, A. S. (2024). Pengaruh Transformasi Digital, Budaya Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 1845–1865.
- Lestari, O. N., & Nugraheni, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Luxindo Nusantara Kota Semarang). *Journal of Management*, 90-100.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- Lukito, L. H., & Alriani, I. M. (2018). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*.
- Maghrifani, D., Fadli, A. O., & Ardekani, A. M. (2022). *Workplace digital transformation: the impact of employees' autonomy and relatedness on employees' intention to actively support digital transformation*. *Sebelas Maret Business Review*, 102-109.
- Mangkunegara. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Marpaung, & Rahma. (2023). Analisis Model Struktural Menggunakan SmartPLS dalam Penelitian Sosial.
- Masitoh, N. R. (2023). Pengaruh Layanan Digital Banking Terhadap Kepuasan Nasabah Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Kantor Cabang Tasikmalaya.
- Mawardi, M. (2022). Pengaruh Penerapan Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Efektivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus PT. Mitra Pariwara Nusantara).
- Mayasari, A. (2023). Peran Transformasi Digital dan Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekolah Yayasan Marsudirini Cabang Yogyakarta. *Journal on Education*, 16659-16672.
- Mehmeti, A. (2020). *Impact Of Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance*. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 418-426. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/IMPACT-OF-MOTIVATION-AND-JOB-SATISFACTION-ON-Mehmeti/46af4c70089cafc7697d087edf4e233f030a42d3>
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 226-237.
- Melis. (2016). Tingkat Kepuasan Nasabah Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mukhtar, M. (2023). *Evaluation of Bank BSI Error Service Quality in Increasing Customer Satisfaction*. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 196~202.
- Muzaki, F. I., Sari, W. U., Putri, I. K., Arianto, R. S., & Putra, R. S. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Prestasi Kerja. *GREENOMIKA*, 52-60.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. (2020). *Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies)*. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 645-662.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan. Retrieved from Otoritas Jasa Keuangan: <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Documents/Pages/Cetak-Biru-Transformasi-Digital->



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Perbankan/CETAK%20BIRU%20TRANSFORMASI%20DIGITAL%20PERBANKAN%20%28SHORT%20VERSION%29.pdf

- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). Retrieved from <https://ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/default.aspx>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024, Maret). Retrieved from <https://ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Pages/Statistik-Perbankan-Syariah---Maret-2024.aspx>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Siaran Pers: Kinerja Positif Perbankan Syariah 2024. Retrieved from <https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/Kinerja-Positif-Perbankan-Syariah-2024.aspx>
- Pamungkas, A. A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Pada Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Cabang Semarang.
- Pangestu, R. N., Rani, D. S., Tyas, T. S., Farhah, Z., & Afifah, Z. N. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2686-5246.
- Pea-Assounga, J. B., & Yao, H. (2021). *The Mediating Role of Employee Innovativeness on the Nexus between Internet Banking and Employee Performance: Evidence from the Republic of Congo*. *Hindawi*, 20.
- Pratama, R. P. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Riset Manajemen*, 123-134.
- Putra, A. Z. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Moderasi Adopsi Digital.
- Rahadi, D. R. (2023). Pengantar *Partial Least Squares Structural Equation Model*(PLS-SEM). Jakarta: Lentera Ilmu Madani.
- Rahmawati, D. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ma. Bungo.
- Raja, B. P., Salean, D. Y., Nursiani, N. P., & Fanggidae, R. E. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja. *Glory: Jurnal Ekonomi&Ilmu Sosial*, 1-12.
- Ramadhani, L., Nurhasanah, S., & Febriani, R. (2023). *The Impact of Workload, Workplace*. *Manajemen Bisnis*, 25-36.
- Ramiati. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BSI Kantor Cabang Takengon Kabupaten Aceh Tengah. *Biram Samtani Sains*, 25–35.
- Ria Tifanny Tambunan, M. I. (2022). Tantangan dan Strategi Perbankan Dalam Menghadapi Perkembangan Transformasi Digitalisasi di Era 4.0. *Sci-Tech Journal*, 148-156. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Tantangan-dan-Strategi-Perbankan-Dalam-Menghadapi-Tambunan-Nasution/aeb3989eb3c371b867c10b8906f158968c43e307>
- Ritonga, A. E., Sinaga, K., & Saragi, S. (2023). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). *Jurnal Publik Reform*, 2807-3452.
- Rizaldy, R. (2024, September 03). *Analyst Commentaries*. Retrieved from Samuel Sekuritas Indonesia: <https://samuel.co.id/news-events-ssi/kinerja-perbankan-juli-2024-bank-besar-indonesia-catatkan-kinerja-solid/>
- Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). *Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction*



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- And Employee Performance. European Journal of Business and Management Research.*
- Sabila, R., & Azizah, F. N. (2022). Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT XYZ. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 256-263.
- Safitri, A. N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14 - 25.
- Salma. (2022). *Metodologi Penelitian: Teori dan Praktik dalam Penelitian Sosial*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Salman, M., Ganie, S., & Saleem, I. (2020). *Employee Competencies as Predictors of Organizational Performance: A Study of Public and Private Sector Banks. Management and Labour Studies*, 416-432.
- Saputra. (2024). *Metode Ilmiah dan Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Kepustakaan*.
- Saputra, P. (2024). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Manajemen Business Innovation Conference*, 3025-3292.
- Selviasari, R. (2018). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 114-128.
- Siregar, S. (2023). Pengaruh Digitalisasi Perbankan Melalui *Self Service Technology* Terhadap Kepuasan Nasabah Pengguna Layanan Digital Bank Syariah Pada Bank Syariah Indonesia KCP Kabanjahe.
- Sitio, V. S. (2024). Pengaruh Kepercayaan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan *Organizational Citizenship Behaviour* PT Dayawisata Inti Indah. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 28-28.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Syaputra, Y. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri Syariah Bangkinang. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia (JRMI)*.
- Tarigan, N. R., & Setiawan, H. (2020). *The Effect of Employee Competence on Increasing Employee Motivation in Sumut Bank of Sharia Unit, North Sumatera. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 858-867.
- Usman, S., Lasiatun, K., Kesek, M. N., Riatmaja, D. S., Papia, J. N., & Mukhtar, A. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 58-70.
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research*, 889-901.
- Zami, A., Julius, Y., & Oktavia, D. (2022). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Bank-Bank Pemerintah di Kawasan

Melawai, Jakarta Selatan. Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA), 73-85.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta





© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



LAMPIRAN



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Perkenalkan saya Azkia Khamila Effendy, Mahasiswa Keuangan dan Perbankan Syariah dari Politeknik Negeri Jakarta.

Saat ini saya sedang melakukan penelitian mengenai "**Pengaruh Transformasi Digital, Beban Kerja, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia**" untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Terapan. Dengan ini saya memohon dukungan dan partisipasi dari Bapak/Ibu sekalian untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini.

Kriteria responden:

- Karyawan Bank Syariah Indonesia
- Pernah atau sedang menggunakan sistem digital dalam pekerjaan

Tidak ada jawaban benar ataupun salah dalam pengisian kuesioner ini. Setiap data yang Anda berikan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian sehingga peneliti akan menjaga kerahasiaan jawaban Anda.

Partisipasi Anda sangat berharga untuk penelitian ini. Atas kesediaan Anda untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, saya ucapkan terima kasih.

Waalaikumussalam Warahmatullahi Wabarakatuh.

Keterangan:

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

Karakteristik Responden



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

1. Nama Lengkap

2. Usia

- 18 - 25 tahun
- 26 - 35 tahun
- 36 - 45 tahun
- 45 tahun

3. Lama Bekerja

- < 1 tahun
- 1 - 5 tahun
- 6 - 10 tahun
- 10 tahun

4. Posisi/Unit Kerja

- Organik
- TAD
- Bibit / Magang

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta





© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Pertanyaan Penelitian

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden				
		SS	S	KS	TS	STS
Transformasi Digital (X1)						
Automatisasi Proses Internal						
1	Keberadaan sistem digital dalam lingkungan kerja membantu Anda mampu menyelesaikan tugas secara lebih cepat dan efisien.					
2	Digitalisasi proses kerja membuat Anda lebih mudah dalam mengakses berbagai informasi atau data yang diperlukan.					
Inovasi Produk dan Layanan Digital						
3	Inovasi digital yang diterapkan oleh perusahaan memudahkan Anda dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.					
4	Penerapan transformasi digital memberikan dampak positif terhadap peningkatan kepuasan nasabah atas layanan yang diberikan.					
Infrastruktur Teknologi Informasi						
5	Perusahaan telah menyediakan perangkat dan sarana teknologi yang memadai untuk mendukung aktivitas pekerjaan Anda (<i>seperti laptop, smarthphone, tablet, scanner, dll</i>).					
6	Ketersediaan infrastruktur teknologi digital memungkinkan Anda untuk bekerja dengan fleksibel sesuai kebutuhan (<i>seperti system core banking, jaringan intranet, dll</i>)					
Beban Kerja (X2)						
Kondisi Pekerjaan						
7	Anda memahami secara jelas tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan setiap hari.					
8	Sistem kerja yang diterapkan membantu Anda menyelesaikan tugas dengan efisien.					
Waktu Kerja						
9	Anda sering menghadapi kondisi di mana beberapa tugas menumpuk dan harus diselesaikan dalam waktu yang bersamaan.					
10	Anda merasa memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Anda.					
Target Pekerjaan						
11	Target kerja yang diberikan kepada Anda sesuai dengan kemampuan dan kapasitas kerja Anda.					
12	Target kerja yang tinggi terkadang menimbulkan tekanan tersendiri dalam proses penyelesaian tugas.					

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lingkungan					
13	Atasan Anda senantiasa memberikan arahan dan bimbingan dalam membantu pekerjaan.				
Kompetensi Karyawan (X3)					
Motivasi					
14	Anda memiliki motivasi untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan diri untuk mendukung pekerjaan Anda.				
15	Anda selalu terdorong untuk menyelesaikan setiap tugas dengan sebaik mungkin.				
Sifat					
16	Anda mampu menjaga ketenangan dan fokus ketika menghadapi tekanan atau beban kerja yang berat.				
17	Anda memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasil yang Anda capai.				
Konsep Diri					
18	Anda percaya diri dengan kemampuan yang Anda miliki dalam menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan.				
19	Anda dapat memberikan hasil kerja yang maksimal sesuai ekspektasi perusahaan				
Pengetahuan					
20	Anda selalu mengikuti perkembangan informasi dan pengetahuan terbaru yang berkaitan dengan pekerjaan Anda.				
21	Anda memahami dengan baik standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.				
Keterampilan					
22	Anda memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.				
23	Anda mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dengan kualitas kerja yang baik.				
Kinerja Karyawan (Y)					
Kualitas Kerja					
24	Anda senantiasa berupaya untuk menghasilkan pekerjaan yang terbaik sesuai harapan perusahaan.				
25	Hasil pekerjaan Anda sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan.				
Kuantitas Kerja					
26	Anda mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam jumlah yang sesuai dengan target yang telah ditentukan.				
27	Anda menyelesaikan seluruh pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan batas waktu (deadline) yang telah ditetapkan.				



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Pengetahuan tentang Pekerjaan						
28	Anda memiliki pemahaman yang baik mengenai seluruh tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan Anda.					
29	Anda memahami dengan jelas kebijakan, prosedur, serta aturan yang berlaku dalam perusahaan terkait pekerjaan Anda.					
Kerjasama						
30	Anda dapat bekerja sama dengan anggota tim lainnya dalam menyelesaikan tugas bersama.					
31	Anda mampu berkomunikasi secara terbuka dan konstruktif dalam lingkungan kerja tim.					





© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 2 Jawaban Kuesioner

Transformasi Digital (X1)						
No Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
1	5	5	5	4	4	4
2	5	5	4	4	4	4
3	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3
5	2	3	2	3	4	3
6	4	4	4	4	5	4
7	5	4	4	4	4	4
8	4	3	4	5	4	5
9	4	4	4	4	4	4
10	4	5	4	4	4	4
11	4	5	4	4	4	4
12	4	5	4	5	4	4
13	3	4	3	4	4	3
14	4	3	4	4	3	4
15	4	5	4	4	5	4
16	4	4	5	5	4	4
17	5	5	4	4	5	5
18	4	4	3	3	4	3
19	5	4	4	4	5	5
20	5	4	4	5	5	5
21	4	4	4	3	2	3
22	4	5	5	3	3	3
23	5	4	4	4	5	5
24	3	4	3	3	4	4
25	3	2	2	2	3	3
26	4	5	5	5	5	5
27	4	5	4	5	4	4
28	3	4	3	4	4	3
29	2	3	2	3	4	3
30	5	4	4	3	4	5
31	4	4	4	4	5	4
32	5	3	5	5	4	3
33	4	4	4	2	3	3
34	5	5	5	4	4	5
35	4	5	4	4	5	4
36	3	3	2	2	3	4
37	4	4	4	4	4	4
38	5	4	4	3	4	4
39	4	3	4	4	5	4
40	5	5	4	4	5	5



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

41	4	4	3	3	2	2
42	4	5	4	4	5	5
43	4	4	5	4	5	4
44	2	2	3	3	2	2
45	3	4	3	4	5	3
46	2	3	2	3	2	3
47	4	2	3	5	4	3
48	5	4	2	3	4	4
49	4	5	4	4	5	5
50	4	5	4	4	5	5
51	5	5	4	4	5	5
52	5	5	5	5	5	5
53	3	4	3	3	5	5
54	4	4	5	4	5	5
55	3	4	4	5	5	4
56	4	3	3	4	5	4
57	3	2	3	5	4	4
58	4	3	2	3	3	5
59	3	2	3	4	4	3
60	5	5	4	3	2	3
61	4	5	4	5	4	3
62	2	2	3	3	4	4
63	3	4	5	3	4	2
64	4	5	4	3	2	3
65	3	5	4	3	4	5
66	4	4	5	3	2	3
67	5	3	3	4	2	3
68	5	4	3	2	3	2
69	3	4	2	3	4	5
70	4	3	3	4	3	5
71	3	3	2	2	3	2
72	4	3	2	3	4	4
73	5	3	4	5	4	5
74	5	3	5	4	3	2
75	3	4	5	3	4	4
76	4	3	4	4	2	3
77	3	2	3	2	3	2
78	5	3	5	3	2	4
79	4	3	3	3	3	4
80	5	4	5	4	5	5
81	4	5	5	5	5	4
82	5	5	4	5	3	4
83	4	5	4	4	4	5
84	4	5	4	4	3	4



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

85	4	5	5	5	4	4
86	4	4	4	4	3	3
87	4	4	4	4	4	4
88	2	2	3	2	2	2
89	3	2	2	3	2	3
90	2	3	3	2	4	4
91	3	2	2	4	3	3
92	2	4	3	3	4	2
93	2	3	2	4	2	4
94	3	3	3	2	3	2
95	2	2	2	3	2	4
96	2	4	3	2	3	2
97	3	2	3	3	3	3
98	2	3	3	2	2	4
99	2	3	1	3	3	3
100	3	2	3	2	2	2
101	2	3	2	4	4	2
102	3	2	1	3	3	3
103	4	3	3	4	2	2
104	2	4	2	3	3	2
105	3	2	3	2	2	3
106	4	5	4	3	5	5
107	3	4	5	4	3	4
108	4	5	3	5	4	4
109	4	4	5	4	5	3
110	3	3	4	4	3	3
111	3	3	3	3	4	4
112	4	3	3	3	4	4
113	4	4	4	4	4	3
114	5	4	5	4	4	5
115	4	4	4	5	4	5
116	4	5	4	5	5	5
117	5	5	5	5	5	4
118	4	5	4	5	4	5
119	4	4	4	5	4	4
120	3	3	2	2	4	4
121	4	5	5	5	5	4
122	4	5	5	5	4	5
123	4	4	4	4	4	4
124	5	5	5	5	5	5
125	3	3	4	4	4	4
126	4	4	5	4	5	5
127	4	4	4	4	5	5
128	4	4	4	2	4	4



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

129	5	5	5	4	4	5
130	5	5	4	4	5	4
131	5	4	4	4	4	4
132	5	4	4	4	5	4
133	5	5	4	4	5	5
134	4	4	5	4	4	4
135	5	5	5	2	4	3
136	5	5	4	4	5	4
137	5	5	4	4	5	5
138	5	5	5	4	5	4
139	5	4	5	5	5	5
140	4	5	4	3	4	4
141	5	5	5	5	4	5
142	4	4	5	4	5	4
143	4	4	4	3	3	3
144	5	4	5	4	4	5
145	4	4	5	4	5	5
146	4	4	4	5	4	5
147	5	4	4	4	5	5
148	4	4	5	5	4	4
149	4	4	4	5	5	5
150	4	5	4	4	5	5

No Responden	Beban Kerja (X2)						
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
1	5	5	5	3	4	5	4
2	5	5	5	3	4	5	5
3	5	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	3	3	4	4
5	4	4	5	3	4	5	5
6	5	5	2	4	4	4	5
7	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	4	4	5	5	3
9	4	4	4	3	3	4	4
10	4	4	5	3	4	4	4
11	4	4	5	3	4	4	4
12	4	4	5	2	4	4	4
13	4	4	3	4	3	4	3
14	3	3	3	3	4	4	3
15	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	5	4	5	5	4
17	5	5	5	4	4	5	3
18	4	4	4	3	3	4	4



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

19	5	5	5	4	4	4	5
20	4	4	5	4	4	5	4
21	3	3	4	3	4	3	4
22	3	3	2	4	5	5	4
23	5	5	4	3	3	2	3
24	5	5	4	4	5	2	5
25	3	3	2	3	3	4	4
26	4	4	3	3	3	4	4
27	3	3	4	3	4	5	4
28	4	4	5	3	4	4	5
29	4	4	4	3	3	5	4
30	2	2	3	5	5	4	4
31	5	5	5	3	4	4	3
32	2	2	3	3	5	4	4
33	2	2	3	5	5	2	4
34	5	5	3	4	4	5	4
35	4	4	3	3	4	5	5
36	4	4	5	4	3	3	4
37	5	5	4	5	5	5	5
38	3	3	2	3	4	3	4
39	4	4	4	3	3	5	4
40	3	3	2	3	2	3	3
41	5	5	4	4	2	4	2
42	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	4	5	4	5
44	3	3	4	2	3	3	2
45	3	3	5	3	3	5	4
46	4	4	3	3	2	4	3
47	2	2	5	4	2	2	4
48	3	3	2	2	3	5	4
49	4	4	3	4	4	5	4
50	4	4	3	4	4	5	4
51	4	4	4	5	5	5	4
52	4	4	4	4	3	4	4
53	5	5	5	5	4	4	4
54	4	4	4	4	5	5	4
55	4	4	5	4	4	5	4
56	3	3	4	4	5	4	4
57	5	5	4	4	4	3	5
58	4	4	5	5	5	5	5
59	4	4	5	5	4	3	5
60	4	4	4	4	4	3	4
61	4	4	5	3	4	4	4
62	2	2	3	2	3	4	5



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

63	3	3	2	3	5	2	2
64	4	4	4	3	2	3	4
65	3	3	4	5	3	2	4
66	4	4	4	3	2	3	4
67	3	3	3	4	3	4	2
68	4	4	3	2	2	3	2
69	3	3	2	4	4	3	4
70	5	5	3	3	4	3	4
71	4	4	2	3	4	2	4
72	3	3	4	3	3	3	3
73	5	5	5	4	3	5	5
74	3	3	2	3	2	3	2
75	3	3	3	4	5	5	3
76	4	4	4	3	3	2	5
77	4	4	3	2	3	3	2
78	3	3	3	2	2	4	3
79	2	2	3	2	2	2	2
80	5	5	5	4	5	5	5
81	4	4	4	4	3	4	4
82	5	5	2	4	4	5	4
83	4	4	4	2	3	4	4
84	4	4	4	4	4	4	3
85	4	4	4	3	3	4	3
86	4	4	4	4	4	4	4
87	5	5	4	4	4	5	4
88	3	3	3	3	3	3	3
89	2	2	2	1	2	1	1
90	3	3	3	3	3	3	3
91	2	2	2	2	2	2	2
92	3	3	3	3	3	3	3
93	2	2	2	2	2	2	2
94	1	3	3	3	3	3	3
95	2	2	2	2	2	2	2
96	3	3	3	4	3	4	4
97	4	3	3	3	3	3	3
98	3	3	3	4	3	4	4
99	3	3	1	4	2	1	1
100	3	3	3	2	3	2	2
101	2	2	2	3	2	3	3
102	3	4	3	2	1	2	2
103	3	3	3	3	3	3	3
104	2	2	2	1	2	1	1
105	3	3	3	2	3	2	3
106	4	4	4	4	4	4	4



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

107	5	5	5	5	5	5	5
108	3	3	3	4	3	4	4
109	5	5	5	4	5	4	4
110	4	4	5	4	4	3	4
111	3	4	4	3	3	4	4
112	3	4	4	3	4	4	4
113	5	5	4	5	4	3	4
114	5	4	4	5	4	4	5
115	4	4	4	2	4	2	4
116	4	5	4	4	4	4	4
117	4	4	5	4	5	4	5
118	4	5	5	4	4	4	4
119	4	4	4	4	4	4	4
120	5	5	5	4	4	4	4
121	4	5	4	4	4	4	4
122	4	4	3	4	5	3	3
123	4	3	3	4	3	4	4
124	5	5	4	4	4	4	4
125	4	3	4	5	4	5	5
126	4	5	5	5	5	5	5
127	5	4	4	3	4	3	3
128	3	3	4	4	4	4	4
129	5	5	5	5	5	5	5
130	5	5	4	5	4	5	5
131	4	4	4	4	4	4	5
132	4	4	5	5	4	5	5
133	4	4	5	4	4	4	5
134	4	4	4	4	4	4	4
135	3	4	4	4	4	3	3
136	4	5	4	5	4	4	5
137	4	4	5	4	4	4	5
138	5	5	4	4	3	4	4
139	5	5	5	5	5	5	5
140	3	3	4	4	4	3	3
141	4	4	4	4	5	4	4
142	4	5	3	4	3	4	4
143	2	4	3	3	4	4	4
144	5	5	5	4	5	5	5
145	4	4	4	4	4	5	5
146	4	4	4	4	5	4	5
147	4	4	4	4	5	4	5
148	4	5	4	5	4	4	5
149	4	4	5	4	5	4	4
150	4	4	4	4	5	4	5



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Kompetensi Karyawan (X3)										
No Responden	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
1	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
2	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5
3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5
6	5	5	2	5	5	3	5	5	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	5	5	4	5	4	3	4	3	5
9	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
11	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	4	4	4	4	5	2	4	4
13	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
14	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
15	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
16	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
17	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4
20	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
21	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3
22	4	4	3	3	2	2	2	3	3	5
23	5	5	4	4	4	3	3	3	2	2
24	4	4	3	2	2	2	3	3	3	2
25	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4
26	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
27	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
28	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
29	4	4	3	3	2	2	2	3	4	5
30	5	5	5	3	2	2	2	4	4	4
31	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	4	3	3	4	4	4	5	4
33	4	4	2	2	3	3	5	5	5	2
34	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
35	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5
36	5	5	4	5	5	3	4	4	3	3
37	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	4	4	3	3	3	3	2	3
39	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
40	5	3	2	3	4	4	4	4	4	3



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

41	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4
42	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
43	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
44	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3
45	4	5	4	3	4	3	5	4	3	5
46	5	4	3	4	2	3	4	3	5	4
47	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
48	3	4	5	4	2	3	2	2	4	5
49	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5
50	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
51	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5
52	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
53	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4
54	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
55	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
56	2	3	3	4	3	4	3	4	5	4
57	3	2	2	4	3	2	3	3	4	3
58	2	4	3	5	4	4	3	5	5	5
59	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3
60	3	3	4	3	4	3	4	5	4	3
61	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4
62	5	4	3	2	2	2	2	3	2	4
63	2	3	5	4	3	2	2	4	3	2
64	4	3	2	3	4	5	4	3	2	3
65	3	2	4	3	5	5	4	5	3	2
66	4	3	2	4	4	3	3	4	2	3
67	5	3	4	2	3	2	4	3	3	4
68	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3
69	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3
70	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
71	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2
72	3	4	2	3	4	3	2	4	5	3
73	5	3	5	4	4	3	5	4	3	5
74	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3
75	5	4	3	4	4	3	5	3	4	5
76	4	2	3	4	3	4	5	3	4	2
77	2	4	2	3	2	2	3	2	2	3
78	3	3	4	3	2	4	4	3	2	4
79	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
80	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
81	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4
82	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5
83	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4
84	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

85	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
86	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	2	3	2	3	1	2	2	4	2	3
89	3	4	1	2	3	3	2	2	3	1
90	3	2	4	3	2	4	2	3	1	3
91	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2
92	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3
93	2	2	3	2	3	2	3	2	4	2
94	1	2	3	4	2	2	4	3	3	3
95	2	3	3	2	1	3	2	4	2	2
96	3	2	1	2	4	4	3	2	3	4
97	4	4	2	3	2	3	2	3	4	3
98	3	3	4	4	2	2	3	3	2	4
99	2	2	3	3	1	3	2	2	2	1
100	3	4	2	2	3	4	3	2	3	2
101	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3
102	2	3	2	3	2	2	3	4	2	2
103	3	2	3	2	4	3	2	2	3	3
104	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1
105	2	3	2	4	2	3	2	3	1	2
106	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4
107	5	4	2	4	3	4	4	3	4	5
108	5	5	4	5	3	5	5	3	3	4
109	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4
110	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4
111	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4
112	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
113	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
114	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
115	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
116	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
117	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
118	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
119	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
120	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
121	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4
122	4	5	3	4	5	5	4	4	5	3
123	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4
124	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4
125	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5
126	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5
127	4	5	4	3	3	4	5	4	5	3
128	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

129	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
130	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5
131	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
132	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4
133	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
134	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
135	2	4	4	5	5	3	4	3	4	3
136	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
137	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
138	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4
139	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
140	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5
141	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
142	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4
143	2	4	4	3	3	4	5	4	4	5
144	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
145	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
146	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
147	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
148	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
149	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4
150	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5

Kinerja Karyawan (Y)								
No Responden	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4.8
1	5	4	5	5	5	5	4	4
2	5	4	5	5	5	4	5	5
3	4	4	3	5	4	5	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	4	4
6	5	4	4	5	5	5	4	4
7	4	4	4	4	4	5	5	4
8	5	4	5	5	4	4	4	5
9	4	3	3	4	4	4	4	4
10	4	4	3	3	4	4	3	4
11	4	4	4	4	4	4	3	4
12	4	4	3	5	5	2	5	4
13	4	3	3	4	3	3	4	4
14	4	5	3	5	4	3	4	4
15	4	4	5	4	4	5	5	4
16	4	4	4	5	5	4	4	4
17	5	4	4	5	5	4	5	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

19	5	4	4	4	5	4	5	3
20	5	5	4	5	4	5	4	5
21	4	3	3	3	4	2	4	4
22	2	2	2	3	3	3	4	4
23	3	4	4	3	5	5	5	3
24	5	5	4	5	4	4	5	5
25	2	2	2	3	3	3	3	4
26	2	3	3	3	2	2	2	2
27	3	4	5	5	5	5	4	4
28	4	3	3	4	3	3	3	3
29	4	3	3	4	4	4	4	4
30	3	3	2	2	2	3	4	4
31	4	4	5	4	5	3	4	4
32	4	5	4	4	3	4	5	4
33	5	5	4	4	3	4	4	4
34	4	4	4	5	4	5	5	5
35	5	5	4	4	5	4	3	3
36	5	4	4	3	3	4	4	3
37	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	4	3	2	3	3	4
39	4	5	4	4	5	4	4	5
40	4	4	5	4	4	3	3	4
41	4	3	3	4	4	4	3	4
42	4	4	5	5	4	4	5	4
43	4	5	4	5	4	5	4	5
44	4	3	3	2	2	3	3	4
45	4	4	3	3	4	4	3	3
46	5	4	3	2	3	3	4	5
47	5	4	3	2	3	4	5	3
48	4	3	2	4	5	4	3	3
49	5	4	5	4	5	5	4	5
50	5	5	4	5	4	4	4	5
51	5	4	5	5	4	4	4	4
52	4	3	4	4	4	4	4	4
53	5	5	5	4	5	4	5	5
54	5	4	4	4	4	5	4	4
55	4	5	3	4	5	4	5	4
56	2	4	3	5	3	4	4	5
57	5	4	5	4	4	5	5	5
58	4	4	5	4	5	4	3	5
59	4	4	3	3	4	4	4	3
60	5	3	4	2	3	5	4	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4
62	3	3	2	3	4	3	2	2



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

63	2	3	2	3	4	5	3	3
64	2	3	4	5	4	4	2	3
65	5	3	4	2	4	3	5	3
66	2	4	3	4	3	2	2	3
67	3	2	4	3	2	3	4	3
68	2	2	3	2	3	4	2	3
69	5	4	3	3	4	4	3	4
70	3	3	4	5	5	3	5	4
71	2	3	2	3	3	2	3	2
72	4	3	4	5	3	4	2	3
73	4	5	4	5	3	3	4	5
74	2	3	2	3	4	5	3	2
75	4	4	3	5	4	3	5	4
76	4	3	3	4	5	3	4	2
77	3	2	3	2	3	3	2	3
78	5	3	4	2	4	3	4	2
79	5	5	5	4	5	5	4	5
80	5	4	5	4	5	5	4	5
81	5	4	4	4	5	5	4	4
82	4	5	5	5	4	5	5	4
83	5	4	4	4	5	4	4	5
84	5	5	4	4	5	4	4	5
85	5	4	4	4	5	4	5	5
86	5	5	5	5	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5
88	3	4	3	4	2	3	4	2
89	4	3	3	4	3	3	2	4
90	2	5	2	3	4	4	3	2
91	4	4	3	1	3	2	2	2
92	3	2	2	4	4	3	4	4
93	2	4	3	3	3	4	3	3
94	3	2	3	4	3	4	2	2
95	2	3	4	1	4	3	2	4
96	2	2	3	3	2	2	4	3
97	3	3	3	2	3	3	3	2
98	4	2	4	3	4	4	2	3
99	3	4	3	2	2	3	3	2
100	2	3	2	3	2	2	3	2
101	3	2	4	2	3	3	2	3
102	4	3	3	2	3	3	2	2
103	3	2	2	3	4	3	2	3
104	2	4	3	3	2	2	2	5
105	3	2	4	2	3	3	3	3
106	4	4	5	3	4	2	3	2



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

107	5	3	4	3	4	5	4	5
108	4	5	5	4	5	4	3	5
109	5	4	4	3	3	4	3	4
110	5	4	4	3	4	3	4	3
111	4	3	3	4	4	4	3	4
112	4	3	4	4	4	4	4	4
113	4	5	4	3	4	4	4	4
114	4	5	4	4	5	5	4	5
115	4	2	4	2	4	5	4	4
116	4	4	4	5	4	4	4	4
117	4	5	4	4	4	5	5	4
118	4	5	5	4	4	5	4	4
119	4	4	4	4	4	4	4	4
120	2	4	3	4	4	4	4	4
121	4	5	4	4	5	4	5	4
122	4	5	5	4	4	5	4	4
123	4	5	4	4	5	4	4	3
124	5	5	5	5	5	5	5	5
125	3	4	4	3	3	4	4	4
126	5	4	5	4	4	4	4	5
127	4	5	4	4	5	3	4	3
128	3	3	3	2	4	3	3	4
129	4	4	5	5	5	5	4	5
130	4	5	5	4	4	4	4	4
131	5	4	5	5	4	5	4	5
132	4	5	5	5	4	5	4	5
133	4	5	5	5	4	4	4	4
134	5	5	4	4	3	5	4	5
135	4	5	5	4	5	5	4	4
136	5	4	5	5	4	4	5	4
137	5	4	5	5	4	5	4	5
138	5	4	5	5	4	5	4	5
139	5	5	4	4	5	5	5	4
140	5	4	4	4	4	4	4	4
141	5	4	5	5	4	4	4	5
142	5	4	5	4	4	4	4	5
143	4	5	4	4	4	5	4	5
144	5	4	5	5	4	4	4	4
145	5	4	5	5	4	4	5	5
146	5	5	4	4	4	4	5	5
147	5	4	4	5	5	4	4	5
148	5	4	5	4	4	4	5	5
149	5	4	4	5	5	5	4	5
150	4	5	5	4	5	5	5	4



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

menyediakan teknologi yang mendukung aktivitas (seperti laptop, scanner, dll).	45	62	25
struktur teknologi dan Anda untuk			

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Total	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
Transformasi Digital (X1)								
Automatisasi Proses Internal								
AP1	Keberadaan sistem digital dalam lingkungan kerja membantu Anda mampu menyelesaikan tugas secara lebih cepat dan efisien.	40	67	28	15	0	150	2,12
AP2	Digitalisasi proses kerja membuat Anda lebih mudah dalam mengakses berbagai informasi atau data yang diperlukan.	45	59	31	15	0	150	2,11
Inovasi Produk dan Layanan Digital								
IP3	Inovasi digital yang diterapkan oleh perusahaan memudahkan Anda dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.	35	65	31	17	2	150	2,24
IP3	Penerapan transformasi digital memberikan dampak positif terhadap peningkatan kepuasan nasabah atas layanan yang diberikan.	30	67	37	16	0	150	2,26
Infrastruktur Teknologi Informasi								
IT1	Perusahaan telah menyediakan perangkat dan sarana teknologi yang memadai untuk mendukung aktivitas pekerjaan Anda (<i>seperti laptop, smarthphone, tablet, scanner, dll</i>).	45	62	25	18	0	150	2,11
IT2	Ketersediaan infrastruktur teknologi digital memungkinkan Anda untuk bekerja dengan fleksibel sesuai kebutuhan (<i>seperti system core banking, jaringan intranet, dll</i>)	43	59	33	15	0	150	2,13
Beban Kerja (X2)								
Kondisi Pekerjaan								
KP1	Anda memahami secara jelas tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan setiap hari.	33	68	35	13	1	150	2,21
KP2	Sistem kerja yang diterapkan membantu Anda menyelesaikan tugas dengan efisien.	38	65	35	12	0	150	2,14
Waktu Kerja								



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

WK1	Anda sering menghadapi kondisi di mana beberapa tugas menumpuk dan harus diselesaikan dalam waktu yang bersamaan.	37	60	35	17	1	150	2,23
WK2	Anda merasa memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Anda.	20	67	45	16	2	150	2,42
Target Pekerjaan								
TP1	Target kerja yang diberikan kepada Anda sesuai dengan kemampuan dan kapasitas kerja Anda.	30	63	39	17	1	150	2,31
TP2	Target kerja yang tinggi terkadang menimbulkan tekanan tersendiri dalam proses penyelesaian tugas.	37	65	29	16	3	150	2,22
Lingkungan								
L1	Atasan Anda senantiasa memberikan arahan dan bimbingan dalam membantu pekerjaan.	35	74	25	13	3	150	2,17
Kompetensi (X3)								
Motivasi								
M1	Anda memiliki motivasi untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan diri untuk mendukung pekerjaan Anda.	48	65	19	17	1	150	2,05
M2	Anda selalu terdorong untuk menyelesaikan setiap tugas dengan sebaik mungkin.	51	62	23	14	0	150	2,00
Sifat								
S1	Anda mampu menjaga ketenangan dan fokus ketika menghadapi tekanan atau beban kerja yang berat.	38	59	30	21	2	150	2,27
S2	Anda memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasil yang Anda capai.	38	68	31	13	0	150	2,13
Konsep Diri								
KD1	Anda percaya diri dengan kemampuan yang Anda miliki dalam menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan.	34	58	35	20	3	150	2,33
KD2	Anda dapat memberikan hasil kerja yang maksimal sesuai ekspektasi perusahaan	26	68	38	18	0	150	2,32
Pengetahuan								
P1	Anda selalu mengikuti perkembangan informasi dan pengetahuan terbaru yang berkaitan dengan pekerjaan Anda.	39	65	28	18	0	150	2,17
P2	Anda memahami dengan baik standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	38	67	31	14	0	150	2,14



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Keterampilan								
K1	Anda memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	33	68	28	19	2	150	2,26
K2	Anda mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dengan kualitas kerja yang baik.	49	56	27	15	3	150	2,11
Kinerja Karyawan (Y)								
Kualitas Kerja								
KL1	Anda senantiasa berupaya untuk menghasilkan pekerjaan yang terbaik sesuai harapan perusahaan.	53	63	17	17	0	150	1,99
KL2	Hasil pekerjaan Anda sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	38	68	31	13	0	150	2,13
Kuantitas Kerja								
KT1	Anda mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam jumlah yang sesuai dengan target yang telah ditentukan.	41	60	37	12	0	150	2,13
KT2	Anda menyelesaikan seluruh pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan batas waktu (deadline) yang telah ditetapkan.	42	61	29	16	2	150	2,17
Pengetahuan tentang Pekerjaan								
PP1	Anda memiliki pemahaman yang baik mengenai seluruh tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan Anda.	41	71	28	10	0	150	2,05
PP2	Anda memahami dengan jelas kebijakan, prosedur, serta aturan yang berlaku dalam perusahaan terkait pekerjaan Anda.	42	65	33	10	0	150	2,07
Kerjasama								
KS1	Anda dapat bekerja sama dengan anggota tim lainnya dalam menyelesaikan tugas bersama.	32	75	27	16	0	150	2,18
KS2	Anda mampu berkomunikasi secara terbuka dan konstruktif dalam lingkungan kerja tim.	44	65	26	15	0	150	2,08

Lampiran 4 Uji Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

1. Output Uji Validitas dan Uji Reabilitas

A. Outer Loadings

	Transformasi Digital	Beban Kerja	Kompetensi Karyawan	Kinerja Karyawan
X1.1	0.749			
X1.2	0.764			
X1.3	0.760			
X1.4	0.729			
X1.5	0.758			
X1.6	0.760			
X2.1		0.805		
X2.2		0.810		
X2.3		0.731		
X2.4		0.727		
X2.5		0.729		
X2.6		0.729		
X2.7		0.790		
X3.1			0.708	
X3.2			0.735	
X3.3			0.732	
X3.4			0.737	
X3.5			0.773	
X3.6			0.758	
X3.7			0.735	
X3.8			0.728	
X3.9			0.714	
X3.10			0.764	
X4.1				0.739
X4.2				0.718
X4.3				0.771
X4.4				0.728
X4.5				0.702
X4.6				0.714
X4.7				0.734
X4.8				0.741

B. Construct Reliability and Validity

No	Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
1.	Transformasi Digital	0.848	0.887	0.567
2.	Beban Kerja	0.878	0.906	0.579
3.	Kompetensi Karyawan	0.907	0.923	0.546
4.	Kinerja Karyawan	0.876	0.902	0.535



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

C. Cross Loadings

	Transformasi Digital	Beban Kerja	Kompetensi Karyawan	Kinerja Karyawan
X1.1	0.749	0.466	0.565	0.511
X1.2	0.764	0.473	0.605	0.528
X1.3	0.760	0.536	0.590	0.503
X1.4	0.729	0.442	0.547	0.548
X1.5	0.758	0.579	0.640	0.557
X1.6	0.760	0.541	0.615	0.604
X2.1	0.521	0.805	0.602	0.563
X2.2	0.523	0.810	0.594	0.594
X2.3	0.444	0.731	0.617	0.519
X2.4	0.484	0.727	0.580	0.517
X2.5	0.542	0.729	0.599	0.545
X2.6	0.549	0.729	0.716	0.528
X2.7	0.521	0.790	0.642	0.535
X3.1	0.606	0.606	0.708	0.502
X3.2	0.585	0.547	0.735	0.544
X3.3	0.651	0.573	0.732	0.574
X3.4	0.534	0.635	0.737	0.568
X3.5	0.624	0.640	0.773	0.640
X3.6	0.613	0.566	0.758	0.588
X3.7	0.568	0.546	0.735	0.616
X3.8	0.564	0.597	0.728	0.557
X3.9	0.518	0.585	0.714	0.590
X3.10	0.570	0.737	0.764	0.556
X4.1	0.497	0.509	0.580	0.739
X4.2	0.516	0.440	0.556	0.718
X4.3	0.592	0.525	0.608	0.771
X4.4	0.559	0.587	0.578	0.728
X4.5	0.525	0.492	0.555	0.702
X4.6	0.494	0.497	0.524	0.714
X4.7	0.548	0.602	0.585	0.734
X4.8	0.483	0.516	0.566	0.741

Lampiran 5 Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

A. R Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.653	0.645

B. F Square



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

F Square Parsial

Variabel	F-Square	Keterangan
Transformasi Digital → Kinerja Karyawan	0.077	Berpengaruh Kecil
Beban Kerja → Kinerja Karyawan	0.044	Berpengaruh Kecil
Kompetensi Karyawan → Kinerja Karyawan	0.102	Berpengaruh Kecil

F Square Simultan

Variabel	F-Square	Keterangan
Transformasi Digital, Beban Kerja, Kompetensi → Kinerja Karyawan	0.000	Berpengaruh secara Simultan

C. Q Square

Variabel	Q-Square	Keterangan
Kinerja Karyawan	0.616	Baik

D. Mean, STDEV, T-Values, P-Values

Variabel	Original Sample (O)	T statistics	P values	Keterangan
Transformasi Digital → Kinerja Karyawan	0.268	2.166	0.030	H1: Diterima
Beban Kerja → Kinerja Karyawan	0.213	2.006	0.045	H2: Diterima
Kompetensi Karyawan → Kinerja Karyawan	0.394	2.478	0.013	H3: Diterima
Transformasi Digital, Beban Kerja, Kompetensi → Kinerja Karyawan	0.835	3.856	0.000	H4: Diterima