

Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Digital yang Dimediasi oleh Motivasi pada Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau

Yunelda Irawati ^{1*}, Susi Hendriani ², Deny Setiawan³

¹ Bank Indonesia, Pekanbaru, Provinsi Riau, Indonesia

^{2,3} Universitas Riau, Pekanbaru, Provinsi Riau, Indonesia

Email Address : yuneldai@gmail.com^{1*}

ABSTRAK : Seiring perkembangan teknologi yang mengakselerasi digitalisasi sektor keuangan, dan untuk mencapai SDM berkinerja tinggi dan produktif maka Bank Indonesia fokus kepada peningkatan kompetensi khususnya kompetensi digital. Saat ini terdapat tantangan pelatihan SDM harus sejalan dengan megatrend digital dan proses bisnis digital. Selain itu perlu hadirnya tokoh *leader* yang tidak statis, namun *agile* dan berkomitmen tinggi untuk mengembangkan nilai-nilai transformasi organisasi. Bank Indonesia juga perlu menjaga motivasi pegawai yang dapat mendukung terwujudnya SDM kompeten, profesional dan berkinerja tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan meneliti pengaruh kepemimpinan (X1) dan pelatihan (X2) terhadap kompetensi digital (Y) yang dimediasi oleh motivasi (Z) pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau, dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dengan teknik sampling jenuh kepada 50 orang pegawai dan alat analisis data PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kompetensi digital, sehingga harus dimediasi variabel lain untuk membangun kesadaran pegawai terhadap nilai kerjanya dan mengupayakan kompetensi optimalnya; (2) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi; (3) pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kompetensi digital; (4) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi; (5) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi digital; (6) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi digital melalui variabel motivasi; dan (7) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi digital melalui variabel motivasi. Selanjutnya disarankan perlunya memperkuat peranan pimpinan dalam menjalankan keseluruhan fungsi-fungsi dalam manajemen organisasi secara efektif, serta meningkatkan efektivitas asesmen kompetensi di satuan kerja.

Kata kunci : kompetensi digital, motivasi, kepemimpinan, pelatihan.

ABSTRACT : As technological developments accelerate the digitalisation of the financial sector, and to achieve high-performing and productive human resources, Bank Indonesia focuses on improving competencies, especially digital competencies. Currently there are HR training challenges that must be in line with digital megatrends and digital business processes. In addition, there is a need for leaders who are not static, but agile and highly committed to developing organisational transformation values. Bank Indonesia also needs to maintain employee motivation that can support the realisation of competent, professional and high-performing human resources. This study aims to analyse and examine the effect of leadership (X1) and training (X2) on digital competence (Y) mediated by motivation (Z) in employees of the Representative Office of Bank Indonesia Riau Province, with a quantitative approach, using saturated sampling technique to 50 employees and PLS-SEM data analysis tools. The results showed that (1) leadership has a negative and insignificant effect on digital competence, so it must be mediated by other variables to build employee awareness of the value of their work and strive for optimal competence; (2) leadership has a positive and significant effect on motivation; (3) training has a positive and insignificant effect on digital competence; (4) training has a positive and significant effect on motivation; (5) motivation has a positive and significant effect on digital competence; (6) leadership has a positive and significant effect on digital competence through motivation variables; and (7) training has a positive and significant effect on digital competence through motivation variables. Furthermore, it is suggested that it is necessary to strengthen the role of leaders in carrying out all functions in organisational management effectively, as well as increasing the effectiveness of competency assessment in work units.

Keywords: digital competence, motivation, leadership, training.

1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi dan revolusi digital telah mendisrupsi digitalisasi di berbagai sektor termasuk di sektor keuangan, termasuk Bank Indonesia yang menjadikan digitalisasi sebagai akselerator pelaksanaan tugasnya. dengan memperkuat transformasi untuk mewujudkan visi Bank Indonesia sebagai bank sentral digital terdepan yang berkontribusi nyata terhadap perekonomian nasional dan terbaik di antara negara Emerging Markets untuk Indonesia Maju. (Bank Indonesia, 2023). Untuk mencapai hal tersebut, salah satu hal penting yang harus dilakukan yaitu memperkuat kompetensi digital pegawai hingga ke sangat tinggi dan memiliki motivasi positif. Pentingnya kompetensi digital pegawai pada level Sangat Tinggi juga didasari oleh meningkatnya tantangan tugas dan tanggung jawab Bank Indonesia. Pegawai dituntut lebih siap dan adaptif dalam menjalankan tugasnya dengan tetap menjaga kualitas, memberikan pelayanan prima kepada masyarakat serta meningkatkan kapasitas dirinya di tengah transformasi digital Bank Indonesia.

Meskipun secara literatur ditemukan keterkaitan antara variabel kepemimpinan, pelatihan, motivasi dengan kompetensi digital, namun belum ada penelitian yang menganalisis keempat variabel tersebut secara bersamaan. Satu hal yang membedakan lainnya terkait indikator penelitian, dimana penelitian ini memasukkan indikator risk mitigation dalam pembahasan dan analisisnya. Beberapa research gap yang menjadi dasar penelitian, seperti Kurniawan et al (2020) menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Situbondo, dan penelitian Marwansyah & Oemar (2015) mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru. Penelitian Sandy et al (2022) menunjukkan bahwa pelatihan

berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pegawai PT. Bank Jatim Gresik, dan penelitian Hendriani et al (2013) mengkonfirmasi variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan PT Bank Riau Kepri Cabang Kantor Pusat Pekanbaru.

Selanjutnya penelitian ini bertujuan (1) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi digital pegawai, (2) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai, (3) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi pegawai, (4) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi digital pegawai, (5) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kompetensi digital pegawai KPw Bank Indonesia Provinsi Riau, (6) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi digital yang dimediasi motivasi pada pegawai KPw Bank Indonesia Provinsi Riau, (7) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi digital dimediasi motivasi pegawai.

Kompetensi Digital

Kompetensi dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi (Bukit et al, 2017: 21). Terkait cakupan kompetensi, Katz & Kahn (1986) dalam Chouhan et al (2014) membagi kompetensi dalam 4 area yaitu *technical or functional*, *managerial*, *human*, dan *conceptual*. Untuk kompetensi *technical or functional* yang merupakan pengetahuan (*knowledge*), *attitudes*, *skill*, dan hal-hal terkait teknologi atau keahlian fungsional, salah satu bentuk kompetensi teknis tersebut adalah kompetensi digital. Definisi kompetensi digital

menurut Ferrari et al (2012) adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan, kesadaran strategis yang diperlukan saat menggunakan TIK dan media digital untuk melakukan tugas-tugas; menyampaikan; mengelola informasi; berperilaku dengan cara yang etis dan bertanggungjawab; berkolaborasi; membuat dan berbagi konten dan pengetahuan untuk bekerja, berpartisipasi, belajar, bersosialisasi, pemberdayaan, dan konsumerisme.

Ferrari et al (2012) membagi dimensi kompetensi digital dalam 7 area yaitu (a) manajemen informasi yaitu mengidentifikasi, menemukan, mengakses, mengambil, menyimpan, dan mengatur informasi.; (b) kolaborasi yaitu terhubung dengan orang lain, berpartisipasi dalam jaringan dan komunitas online, berinteraksi secara konstruktif; (c) komunikasi dan berbagi berkomunikasi melalui alat online, dengan mempertimbangkan privasi, keamanan, dan perilaku online yang benar; (d) pembuatan konten dan pengetahuan, yaitu mengintegrasikan dan menguraikan kembali konten dan pengetahuan sebelum membangun pengetahuan baru; (e) etika dan tanggung jawab yaitu berperilaku dengan cara yang etis dan bertanggung jawab, serta sadar akan kerangka hukum; (f) evaluasi dan pemecahan masalah (problem solving), yaitu mengidentifikasi kebutuhan digital, menyelesaikan masalah melalui media digital dan menilai informasi yang diperoleh, dan (g) operasi teknis, yaitu menggunakan teknologi dan media untuk melakukan tugas melalui perangkat digital.

Motivasi

Stephen R. Robbins & Mary Counter (1999:50) dalam Suwatno & Priansa (2014:171) menjelaskan bahwa motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi guna mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh

kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan daya pendorong yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku para pegawai agar bersedia bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi, dan daya pendorong tersebut disebut motivasi (Suwatno & Priansa, 2014:170).

Dalam bukunya Suwatno & Priansa (2014: 178-179) mengenai teori motivasi ERG Theory oleh Clyton Alderfer yang menjelaskan bahwa motivasi dapat berupa (1) *Existence*, yaitu kebutuhan akan eksistensi atau keberadaan. Dengan adanya motivasi eksistensi, maka seseorang ingin merasa terjamin keberadaan dalam lingkungan kerja dan sosial yang bisa ditunjukkan dengan perilaku aktualisasi, ingin mendapat apresiasi dan relasi; (2) *Relatedness*, yaitu kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain dan dalam membangun hubungan dengan orang lain dan lingkungan baru diperlukan keinginan untuk beradaptasi, pribadi yang aktif dan dinamis dengan berbagai perubahan, keinginan bekerja keras dan menerima tantangan baru dalam bekerja; (3) *Growth*, yaitu kebutuhan akan pertumbuhan, dimana seseorang yang memiliki motivasi bertumbuh biasanya memiliki keinginan tinggi untuk menambah kapasitas dirinya, senang belajar dan keinginan berprestasi, inovasi dan memikirkan cara-cara yang lebih efektif efisien.

Kepemimpinan

Perkembangan global dan domestik saat ini menuntut seorang leader untuk berpikir luas dan tidak hanya fokus pada bisnisnya saja, serta membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda dengan yang sebelumnya. Karena transformasi adalah kemampuan untuk melakukan perubahan besar atau memperbaiki suatu kondisi, maka seorang *leader* masa kini sudah seharusnya dapat menjalankan kepemimpinan yang transformasional untuk

mendorong orang-orang di sekitarnya melakukan perubahan yang ingin dituju. Bass (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang ingin mengembangkan potensi pengikut, sistem nilai dan motivasi yang tinggi serta moralitas yang baik (Insan, 2019:15).

Transformational leadership mencerminkan sikap kepemimpinan partisipatif yang tidak hanya mampu memotivasi dan menggerakkan organisasi secara vertikal dan horizontal, namun juga mewujudkan kapasitas organisasi yang senantiasa *agile* di setiap keadaan (Bank Indonesia, 2020). Menurut Bass (1990) proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan yaitu *idealized influence*, *inspirational motivational*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Insan, 2019:17).

Pelatihan

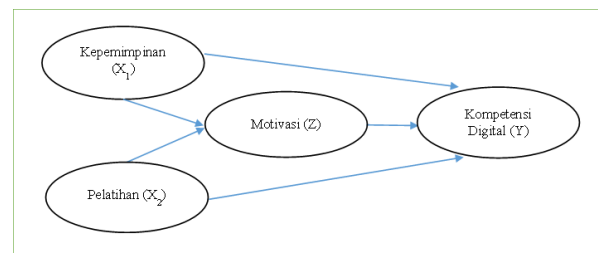
Pelatihan menurut Andrew E. dalam Mangkunegara (2017:44) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Menurut Hasmin et al (2021:16) pelatihan pegawai merupakan salah satu strategi pengembangan SDM, dimana dengan pelatihan pegawai diharapkan dapat meningkatkan keterampilan, motivasi, kemampuan kerja, dan loyalitas pegawai.

Efektivitas pelatihan dapat diukur dengan The New World Kickpatrick Model, terdiri dari (1) Level 1 *Reaction*, yaitu peserta menganggap pelatihan menyenangkan, menarik dan relevan dengan pekerjaan, dengan tiga dimensi yaitu kepuasan pelanggan, keterikatan (*engagement*) dan relevansi; (2) Level 2 *Learning*, yaitu peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, kepercayaan diri dan komitmen yang diinginkan; (3) Level 3 *Behavior*, yaitu peserta menerapkan apa yang

dipelajari selama pelatihan ketika kembali ke tempat kerja. dengan tiga dimensi yaitu perilaku kritis, driver yang dibutuhkan, dan pembelajaran di tempat kerja; (4) Level 4 *Results*, yaitu menilai hasil yang ditargetkan dapat tercapai dari proses pembelajaran sebelumnya.

Model Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis maka model penelitian ini yaitu:



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis

Berdasarkan model penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kompetensi digital pegawai.
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pegawai
3. Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi pegawai
4. Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi digital pegawai.
5. Motivasi berpengaruh terhadap kompetensi digital pegawai
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kompetensi digital yang dimediasi motivasi pada pegawai.
7. Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi digital yang dimediasi motivasi pada pegawai.

2. Metode Penelitian

2.1 Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau. Penelitian dilakukan selama bulan Agustus 2023 hingga bulan Oktober 2023.

2.2 Alat dan Bahan

Jenis dan sumber data yang dipergunakan pada penelitian ini, yaitu berupa data primer dari hasil observasi dan kuesioner dengan cara melakukan kunjungan langsung ke kantor KPw Bank Indonesia Provinsi Riau. yang menjadi subjek penelitian. Untuk melengkapi data dan informasi utama dari penelitian, maka dilakukan pengumpulan data dari sumber data sekunder dari jurnal dan dokumentasi lainnya.

2.3 Prosedur Penelitian

Populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018:148). Mengingat lokasi penelitian di KPw Bank Indonesia Provinsi Riau, maka populasi terdiri dari 50 orang pegawai KPw Bank Indonesia Provinsi Riau. Teknik sampling yang digunakan yaitu teknik sampling jenuh, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (sensus), sehingga peneliti mengambil jumlah sampel sebanyak 50 orang responden.

2.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini responden mengisi kuesioner dan bebas untuk mengajukan pertanyaan atau mengkonfirmasi tentang pertanyaan yang terkandung dalam kuesioner. Selain itu dilakukan pengumpulan data sekunder melalui laporan atau referensi yang ada dan dokumentasi terkait lainnya. Adapun pertanyaan kuesioner berisikan 63 pertanyaan yang masing-masing mewakili item atau indikator dari setiap variabel, yaitu kompetensi digital (Y) 21 item, motivasi (Z) 15 item, kepemimpinan (X1) 12 item dan pelatihan (X2) 15 item. Selanjutnya menimbang penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan sampel kecil dan skala pengukuran ordinal, maka alat analisis data yang akan

digunakan yaitu PLS-SEM dengan aplikasi SmartPLS 4. Untuk pengolahan data, menurut Abdillah & Jogiyanto (2015:193-211) dalam PLS-SEM ada dua evaluasi model yang digunakan yaitu *outer model* dan *inner model*.

2.5 Analisis Data

Model Pengukuran (Outer Model)

Hair et al (2021) menjelaskan *outer loading* merupakan indikator loading, yaitu korelasi bivariat antara suatu konstruk dan indikator *atau loading* yang menentukan kontribusi absolut suatu item terhadap konstruksi yang ditugaskan. Namun Abdillah & Jogiyanto (2015) menjelaskan bahwa Hair et al (2006) menggunakan rule of thumb angka loading > 0,50 dianggap signifikan secara praktis, dan semakin tinggi nilai *outer loading* maka semakin penting peranannya dalam menginterpretasi maktrik faktor. Dari pemodelan PLS-SEM diketahui seluruh nilai *outer loading* dalam penelitian ini dapat diterima validitasnya.

Tabel 1. Data Construct Reliability and Validity

Construct reliability and validity				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan	0,961	0,970	0,966	0,701
Kompetensi Digital	0,955	0,960	0,959	0,532
Motivasi	0,950	0,952	0,956	0,610
Pelatihan	0,970	0,973	0,973	0,719

Sumber: data olahan SmartPLS 4, 2023

Dari tabel diketahui validitas konvergen untuk seluruh variabel laten memenuhi syarat AVE > 0,5. Untuk uji reliabilitas juga terpenuhi dimana seluruh nilai cronbach alpha > 0,6 dan composite reliability > 0,7. Selain itu seluruh loading variabel manifest (indikator) sudah lebih tinggi dibanding *cross-loading* konstruk sehingga tidak terdapat masalah validitas diskriminan dan syarat validitas diskriminan terpenuhi.

Model Struktural (Inner Model)

Menurut Sarstedt et al (2021) nilai VIF > 3 menunjukkan kolinearitas antar kumpulan konstruk predictor → sehingga semua angka VIF dalam model PLS-SEM penelitian ini di

bawah 3 sehingga tidak ada masalah multikolinearitas antar variabel dalam pengujian PLS ini

Tabel 2. Data *Collinearity Statistics* (VIF)

Inner model - List

	VIF
Kepemimpinan → Kompetensi Digital	2,515
Kepemimpinan → Motivasi	2,271
Motivasi → Kompetensi Digital	2,583
Pelatihan → Kompetensi Digital	2,985
Pelatihan → Motivasi	2,271

Sumber: data olahan SmartPLS 4, 2023

Tabel 3. Data R-square

R-square

	R-square	R-square adjusted
Kompetensi Digital	0,824	0,813
Motivasi	0,613	0,596

Sumber: data olahan SmartPLS 4, 2023

Dengan acuan nilai R2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing dinilai substansial (tinggi), moderat (sedang) dan lemah (Henseler et al, 2009; Hair et al, 2011) menurut Sarstedt et al (2021).dari tabel di atas, maka :

- ✓ Nilai R-Square Kompetensi Digital 0,824 dan adjusted R-Square 0,813 yang berarti konstruk Kepemimpinan, Pelatihan dan Motivasi memberikan pengaruh kepada Kompetensi Digital sebesar 0,813 atau 81,3% → karena nilai R-Square dan Adjusted R-Square di atas acuan 0,75 maka pengaruh yang ditimbulkan Substansial (kuat).
- ✓ Nilai R-Square Motivasi 0,613 dan adjusted R-Square 0,596 yang berarti konstruk Kepemimpinan dan Pelatihan memberikan pengaruh kepada Motivasi sebesar 0,596 atau 59,6% → karena R-Square dan Adjusted R-Square di atas acuan 0,50 dan di bawah 0,75 maka pengaruhnya Moderat (sedang)

Tabel 4. Data f-square

f-square

	f-square
Kepemimpinan → Kompetensi Digital	0,014
Kepemimpinan → Motivasi	0,107
Motivasi → Kompetensi Digital	1,906
Pelatihan → Kompetensi Digital	0,003
Pelatihan → Motivasi	0,315

Sumber: data olahan SmartPLS 4, 2023

Dari data f-square di atas, maka dapat dinilai bahwa:

- ✓ Kepemimpinan → Kompetensi Digital dengan f-square 0,014 berarti kepemimpinan sangat kecil pengaruhnya atau tidak berpengaruh kepada kompetensi digital (f-square 0,014 dibawah acuan 0,02 namun mendekati 0,02).
- ✓ Kepemimpinan → Motivasi dengan f-square 0,107 berarti kepemimpinan memberikan pengaruh yang lemah kepada variabel motivasi (f-square dalam range 0,02 s.d 0,15)
- ✓ Motivasi → Kompetensi Digital dengan f-square 1,906 berarti motivasi berpengaruh kuat kepada variabel kompetensi digital (f-square di atas acuan 0,35)
- ✓ Pelatihan → Kompetensi Digital dengan f-square 0,003 berarti pelatihan sangat kecil pengaruhnya atau tidak memberikan pengaruh kepada kompetensi digital (f-square dibawah acuan 0,02).
- ✓ Pelatihan → Motivasi dengan f-square 0,315 berarti pelatihan memberikan pengaruh yang sedang kepada variabel motivasi (f-square dalam range 0,15 s.d 0,35).

Tahapan selanjutnya dengan proses *calculation Bootstrapping* untuk mengetahui nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan menilai signifikansi *direct effect* antar variabel laten.

Tabel 5. Data *Path Coefficients*

Path coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan → Kompetensi Digital	-0,078	-0,072	0,143	0,546	0,585
Kepemimpinan → Motivasi	0,307	0,321	0,111	2,765	0,006
Motivasi → Kompetensi Digital	0,930	0,937	0,094	9,902	0,000
Pelatihan → Kompetensi Digital	0,041	0,038	0,123	0,334	0,739
Pelatihan → Motivasi	0,526	0,527	0,140	3,761	0,000

Sumber: data olahan PLS-SEM, 2023

Tabel 6. Data *Specific indirect effect*

Specific indirect effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan → Motivasi → Kompetensi Digital	0,286	0,302	0,113	2,521	0,012
Pelatihan → Motivasi → Kompetensi Digital	0,489	0,491	0,136	3,607	0,000

Sumber: data olahan PLS-SEM, 2023

Uji PLS Predict

Tabel 7. Data *Predictive Relevance*

PLS-SEM

	Q ² predict
Kompetensi Digital	0,390
Motivasi	0,547

Sumber: data olahan PLS-SEM, 2023

Dengan acuan nilai Q^2 sebesar 0,02 mewakili efek prediktif rendah, nilai 0,15 mewakili efek prediktif sedang, dan nilai 0,35 mewakili ukuran efek prediktif kuat, maka diperoleh informasi bahwa:

- ✓ nilai Q^2 predict variabel kompetensi digital 0,390 atau lebih besar dari nol, sehingga memiliki relevansi prediktif yang kuat untuk konstruk kompetensi digital tersebut (Q^2 predict > 0,35).
- ✓ nilai Q^2 predict untuk variabel motivasi 0,547 atau lebih besar dari nol, sehingga memiliki relevansi prediktif yang kuat untuk konstruk motivasi tersebut (Q^2 predict > 0,35).

3. Hasil dan Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kompetensi Digital

Dari hasil pengujian model PLS-SEM didapatkan hasil bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kompetensi digital. Beberapa indikator kepemimpinan yang dinilai menunjukkan kondisi belum optimalnya fungsi kepemimpinan, seperti indikator fokus kepada kemampuan individu, komunikasi langsung dan mendorong pegawai untuk mengembangkan cara kerja baru. Hal ini berarti pegawai menilai pimpinan belum sepenuhnya fokus kepada kemampuan individu bawahan terutama untuk memberikan penugasan sehingga kesempatan terlibat belum merata kepada seluruh pegawai. Selain itu pimpinan saat ini belum sepenuhnya efektif dan mendukung terbangunnya engagement yang kuat di semua lini dan belum optimal mendorong pegawai beralih kepada cara-cara kerja baru yang lebih kreatif dan inovatif. Gambaran tersebut menunjukkan masih perlunya penguatan peranan pimpinan menjalankan keseluruhan fungsi-fungsi dalam manajemen organisasi secara efektif, sebagaimana teori Hornby and Thomas (1989) yang dijelaskan oleh Chouhan et al (2014) bahwa "*competency is the ability to perform effectively the functions associated with*

management in a work situation". Dengan kata lain efektifitas fungsi-fungsi manajemen suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan (*leadership*).

Belum optimalnya pimpinan memengaruhi secara langsung kompetensi pegawai, bukanlah satu kelemahan atau kekurangan, namun menjadi sinyal bahwa kepemimpinan harus didukung variabel-variabel lain sebagai perantara yang mendorong perubahan pegawai untuk bekerja dengan lebih baik sesuai standar dan target kerjanya. Sebagaimana penjelasan Insan (2019:12-13) bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga disampaikan Bass (1985) bahwa proses transformasional terjadi manakala pemimpin mampu membangun kesadaran bawahan mengenai pentingnya nilai kerja dan mendorong perubahan ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Keberhasilan kepemimpinan transformasional dapat dicapai dengan adanya pengaruh melalui perubahan lingkungan kerja, motivasi, pola kerja dan nilai-nilai yang dapat membangun kesadaran mengenai pentingnya penugasan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga pegawai berupaya mengotimalkan kemampuannya. Setelah pegawai mampu menunjukkan kemampuan yang optimal, disitulah pegawai dapat mencapai kompetensi digital ke level yang lebih tinggi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Syakir et al (2015) yaitu tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kompetensi Guru SMA Negeri Kota Yogyakarta, dan penelitian Purwanti et al (2021) bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung tidak

berpengaruh positif signifikan kepada kompetensi guru SMK Kabupaten Tulungagung. Adapun kesamaan penelitian ini dengan kedua penelitian terdahulu, dimana pimpinan tidak dapat memengaruhi bawahan secara langsung agar meningkatkan kompetensinya, karena diperlukan inisiatif atau kesadaran pegawai untuk mengupayakan peningkatan kompetensinya. Dengan demikian kepemimpinan dapat memengaruhi kompetensi pegawai, melalui variabel mediasi yang bisa menumbuhkan inisiatif atau kesadaran untuk bekerja dengan lebih baik lagi hingga mampu menambah level kompetensinya.

Secara umum hasil penelitian ini sudah sesuai dengan strategi kepemimpinan transformasional Bank Indonesia, dimana kepemimpinan juga dijalankan melalui penguatan budaya kerja yang diterapkan ke dalam pilar BI Inovasi, BI Digital, BI Prestasi dan BI Religi. Keempat pilar tersebut akan membangun etos kerja dan secara langsung dapat mendorong tumbuhnya motivasi dan engagement pegawai dalam proses perubahan di satuan kerja, yang tercermin dalam focus perilaku *Green Culture*, *Hybrid Working* dan *Digital Transformation*. Adapun outcome yang akan diperoleh dari budaya kerja tersebut yaitu SDM yang kompeten dan profesional sesuai peranan yang dijalankan oleh masing-masing pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap

Motivasi

Dari hasil pengujian model PLS-SEM didapatkan hasil bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini berarti kepemimpinan dinilai sudah memberikan pengaruh langsung secara positif kepada meningkatnya motivasi pegawai, dan mampu mendorong pegawai untuk merespon perubahan yang sedang dijalankan organisasi dan menumbuhkan motivasi positif dalam bekerja. Adapun beberapa indikator kepemimpinan yang dinilai berpengaruh

positif terhadap tumbuhnya motivasi pegawai menjadi lebih baik antara lain indikator kebanggaan dari bawahan, indikator menjadi role model, indikator kepercayaan dari bawahan, indikator visi misi yang jelas, dan indikator inspirasi bagi bawahan, serta secara umum pegawai menilai pimpinan sudah mampu menerapkan perilaku-perilaku yang efektif dalam tugas kepemimpinannya khususnya dalam dimensi *idealized influence* dan *inspirational motivational*. Beberapa hal berikut dapat menjadi bukti bahwa pimpinan satuan kerja sudah menjalankan kepemimpinan yang efektif untuk memotivasi pegawai agar bekerja dengan performance terbaik, antara lain pegawai terlibat aktif berkoordinasi dan membangun jejaring dengan stakeholder di Pemerintah Daerah dalam mendukung pelaksanaan tugas Bank Indonesia karena melihat pimpinan juga sangat *concern* dalam membangun jejaring dan hubungan baik dengan banyak stakeholder daerah (pimpinan menjadi role model). Selain itu pimpinan setiap awal tahun melakukan *sharing information* mengenai visi perubahan satuan kerja dan target kinerja yang akan dicapai dalam satu tahun ke depan (pimpinan mempunyai visi misi yang jelas), sehingga pegawai paham dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya serta pegawai menjadi lebih siap dengan target kinerja yang akan diberikan oleh pimpinan.

Gambaran tersebut menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap lahirnya motivasi pegawai untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan lebih baik. Hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan yang disampaikan oleh Insan (2019:1) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Bank Indonesia Institut (2020) menjelaskan kepemimpinan merupakan hal sangat penting yang menentukan pembangunan dan kemajuan organisasi,

bahkan suatu bangsa, dimana kompetensi pemimpin mengelola dan memotivasi sumber daya serta mengoordinasikan perubahan hingga dapat mendorong organisasi mencapai tujuannya secara efektif. Dan pada intinya, kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Feriyanto & Triana, 2015:93). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Marwansyah et al (2015) bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi (lokasi penelitian PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru), dan penelitian Kurniawan et al (2020) yang menyatakan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja (lokasi penelitian Bank Jatim Cabang Situbondo).

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Digital

Dari hasil pengujian model PLS-SEM didapatkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kompetensi digital. Walaupun hubungan pelatihan terhadap kompetensi digital pegawai menunjukkan arah yang positif, namun syarat signifikansi tidak terpenuhi dan pengaruh antara kedua konstruk lemah. Dan hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diikuti pegawai masih kecil pengaruhnya dan belum dapat berpengaruh signifikan kepada meningkatnya kompetensi digital pegawai. Beberapa indikator pelatihan yang dinilai berpengaruh positif terhadap kompetensi digital pegawai antara lain menambah keterampilan baru, indikator bekerja dengan lebih mudah, mampu menyelesaikan masalah, i bekerja sesuai prosedur, fokus dalam bekerja, dan sumber daya yang efisien yang berarti secara umum pegawai sudah menunjukkan adanya perubahan positif setelah mengikuti pelatihan kepada tujuan pelatihan yang diharapkan oleh Bank Indonesia. Namun masih ada beberapa indikator pelatihan yang dinilai belum optimal pencapaiannya seperti

indikator memilih metode kerja yang tepat, indikator mengerti metode kerja yang dijalankan, indikator memenuhi target kinerja, indikator mampu menghadapi tekanan, dan indikator bekerja sesuai target yang berarti masih ada pegawai yang belum optimal mendapatkan perubahan setelah mengikuti pelatihan sesuai harapan organisasi. Dengan demikian perubahan yang ditunjukkan pegawai setelah mengikuti pelatihan secara langsung sudah memengaruhi peningkatan kompetensi digital pegawai, namun belum signifikan kepada level kompetensi digital yang sangat tinggi.

Secara teori Suwatno dan Priansa (2014:118) menjelaskan pelatihan merupakan suatu perubahan yang sistematis dari *knowledge*, *skill*, *attitude* yang terus mengalami peningkatan oleh setiap karyawan untuk mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi dalam pemenuhan standar SDM yang diinginkan. Walaupun pegawai sudah mendapatkan pelatihan terkait topik digitalisasi, namun tidak serta merta meningkatkan kompetensi digital pegawai tersebut. Hal ini dimungkinkan antara lain karena pegawai baru mendapatkan perubahan pada aspek *knowledge* dan/atau *attitude* dalam penggunaan perangkat digital, sedangkan *skill* teknis belum menunjukkan peningkatan kompetensi digital ke level yang lebih tinggi.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Rusby (2016) yang menjelaskan bahwa pembelajaran memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kompetensi karyawan staf bank syariah di Riau, yang hanya mampu menjelaskan 6,6% varians kompetensi atau lebih rendah dibanding variabel emosional yang mampu menjelaskan varians kompetensi sebesar 69,5% atau signifikan terhadap kompetensi. Selain itu hasilnya menjadi tidak signifikan dalam menjelaskan hubungan antara pembelajaran staf bank syariah di Riau dengan variabel kompetensi karena nilai $t = 0,798$ dan $p =$

0,427.

Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi

Dari hasil pengujian model PLS-SEM didapatkan hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Beberapa indikator pelatihan yang dinilai berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai antara lain indikator keyakinan dalam bekerja, indikator proaktif, dan mempunyai target yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa setelah mengikuti pelatihan pegawai sudah menunjukkan percaya diri dalam menjalankan tugasnya bekerja, walaupun masih ada sebagian kecil pegawai yang belum sepenuhnya proaktif dan mempunyai target yang jelas sehingga masih perlu ditingkatkan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dijalankan Bank Indonesia secara langsung mampu menumbuhkan motivasi yang lebih baik kepada pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Feriyanto dan Triana (2015:87) bahwa salah satu elemen penggerak motivasi melalui pengembangan pegawai, dimana pegawai diberikan pengalaman dan kesempatan untuk maju, sebagai stimulus bagi pegawai untuk bekerja lebih giat dan lebih bergairah. Adapun pelatihan merupakan salah satu pengembangan pegawai untuk memberikan pembekalan dan kompetensi yang dibutuhkan pegawai dalam bekerja. Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, penelitian ini sesuai dengan penelitian Maysaroh et al (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember.

Pengaruh Motivasi terhadap Kompetensi Digital

Dari hasil pengujian model PLS-SEM didapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi digital. Dengan demikian penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memberikan pengaruh langsung kepada meningkatnya

kompetensi digital pegawai KPw Bank Indonesia Provinsi Riau, dimana semakin tinggi motivasi pegawai, maka semakin tinggi pula keinginan pegawai dan ketahanan pegawai menghadapi berbagai tantangan di pekerjaannya, hingga pegawai mampu memiliki kompetensi terbaik dalam tugasnya. Beberapa indikator motivasi yang dinilai berpengaruh positif terhadap kompetensi digital pegawai antara lain indikator mengadopsi perangkat digital, indikator menerima tantangan baru, indikator mengoptimalkan potensi, indikator memikirkan cara-cara baru, indikator bekerja efektif dan efisien, sehingga hal ini menunjukkan secara umum pegawai sudah mampu memperlihatkan perilaku yang mencerminkan adanya motivasi positif untuk masing-masing indikator tersebut dan memberikan korelasi yang sangat penting kepada meningkatnya motivasi pegawai secara keseluruhan.

Kondisi ini sesuai dengan penjelasan Suwatno dan Priansa (2014:170) bahwa dalam bekerja karyawan membutuhkan motivasi pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairan dalam bekerja Silaen et al (2021:61-63) juga menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kompetensi, salah satunya motivasi sebagai faktor dalam kompetensi yang dapat mengubah seseorang, misalnya dorongan dan apresiasi kepada karyawan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan tersebut. Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, penelitian ini sesuai dengan penelitian Satria et al (2013) dimana secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kompetensi pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kompetensi Digital yang dimediasi oleh Motivasi

Dari hasil pengujian model PLS-SEM didapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kompetensi digital melalui variabel motivasi. Beberapa indikator kepemimpinan yang dinilai berpengaruh positif terhadap kompetensi digital melalui variabel motivasi antara lain mendorong kreativitas, mengembangkan cara kerja baru, dan memberi peluang belajar. Hal ini menunjukkan pimpinan sudah menunjukkan perilaku *intellectual stimulation* dengan cara memengaruhi pegawai lebih kreatif, mengembangkan cara kerja baru dan memberikan kesempatan belajar.

Setelah pimpinan memberikan pengaruh dan dorongan kepada pegawai maka menumbuhkan motivasi positif pegawai, antara lain membangun jiwa kreatif pegawai sehingga pegawai menjadi lebih antusias bekerja, mengadopsi perangkat digital dan menerima tantangan baru. Pegawai menjadi terbiasa memikirkan cara-cara baru dalam bekerja, mengoptimalkan potensi dan mengutamakan prinsip efektif dan efisien. Selain itu pegawai bersemangat untuk menambah kapasitas diri, memiliki keinginan belajar dan meraih prestasi kerja dengan menggunakan perangkat digital.

Dengan kondisi tersebut dapat membangun jiwa kreatif pegawai hingga dapat menyelesaikan masalah dengan media digital, kemudian dorongan untuk mengoptimalkan potensi akan membantu pegawai untuk mencapai kemampuan mengakses aplikasi dan bekerja secara tepat waktu dan efisien. Selain itu motivasi *growth* membuat pegawai mudah mengadopsi aplikasi, membuat konten dan menjadikan media digital sebagai media belajar. Dan dari pengamatan peneliti, kondisi tersebut dapat dicapai karena pimpinan sangat concern dengan kompetensi pegawai di satuan kerjanya, seiring tingginya fokus Bank Indonesia mencapai visi Bank Sentral Digital 4.0 yang di antaranya melalui peningkatan kompetensi digital pegawai.

Gambaran tersebut sesuai dengan pendapat Kartono (1983:93) bahwa kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi,

membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai ketentuan waktu dan perencanaan. Penelitian ini juga menegaskan hasil survei Capgemini Consulting dan MIT Center For Digital Business dimana perusahaan-perusahaan yang melakukan transformasi digital banyak ditentukan oleh kemampuan *revisioning* dan mendorong perubahan, dan aspek kepemimpinan menjadi faktor krusial penentu kesuksesan karena *“that’s a management and people challenge, not a just technology one”* (Rudito, 2017).

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Digital yang dimediasi oleh Motivasi

Dari hasil pengujian model PLS-SEM didapatkan hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi digital melalui variabel motivasi. Beberapa indikator pelatihan yang dinilai berpengaruh positif terhadap kompetensi digital melalui variabel motivasi antara lain pegawai mampu menyelesaikan masalah, keyakinan dalam bekerja, dan fokus dalam bekerja. Dengan demikian pegawai mendapatkan perubahan dengan adanya perasaan mampu menyelesaikan masalah yang ditemui, lebih yakin dan fokus bekerja. Setelah pegawai mengikuti pelatihan dan mencapai tujuan pelatihannya, mendorong pegawai lebih *agile* dan mau menerapkan gaya bekerja baru, menunjukkan eksistensi dengan aktualisasi diri, memperluas relasi serta senang belajar untuk menambah penguasaan perangkat digital.

Peningkatan motivasi tersebut secara tidak langsung meningkatkan kompetensi digital pegawai, yang ditunjukkan beberapa hal antara lain pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan media digital (*dimensi problem solving*), pegawai mampu berkomunikasi online dan berbagi informasi

(dimensi *partnership*), serta aktif terhubung dengan orang lain melalui platform digital (dimensi *collaboration*). Selain itu pegawai mampu mengakses aplikasi dan mengatur informasi secara efektif (dimensi *personal empowerment*), dapat menjalankan operasi teknis dan sumber daya secara efisien (dimensi *resources efficiency*) dan aktif menggunakan perangkat digital sebagai media belajar (dimensi *tech-adoption*)

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang dijalankan di KPw Bank Indonesia Provinsi Riau mampu membangun motivasi yang baik bagi pegawai hingga menunjukkan keinginan, sikap, perilaku atau tindakan yang mendorong pegawai mengikuti pembelajaran secara optimal. Dengan adanya motivasi, pegawai mampu menerapkan hasil pelatihan secara tepat dan benar, menjadi *agile*, kreatif, inovatif, dan berani menunjukkan eksistensinya hingga secara tidak langsung pada akhirnya pegawai dapat meningkatkan level kompetensi digital ke level yang lebih tinggi.

Gambaran tersebut sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2017:93) bahwa motivasi menjadi energi yang membangkitkan dorongan dalam diri atau *drive arousal*. Sinambela (2016:167) juga menjelaskan bahwa pelatihan memberikan peluang belajar dan berkembang sehingga menciptakan lingkungan yang positif dan mendukung strategi bisnis dengan menarik pegawai berbakar, memotivasi dan mempertahankan pegawai yang ada saat ini. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Fajariah (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dosen STIE AMM Mataram melalui motivasi sebagai mediasinya, dimana dosen termotivasi meningkatkan mutu dalam tugas keprofesionalan dan melaksanakan kewajiban pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat.

4. Kesimpulan

1. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kompetensi digital karena kepemimpinan di level *top management* yang dijalankan saat ini di KPw Bank Indonesia Provinsi Riau tidak dapat memberikan pengaruh secara langsung kepada pegawai untuk bekerja secara optimal dengan mengaplikasikan perangkat digital serta mengupayakan peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaannya yang akan menunjukkan level kompetensi digital lebih baik sesuai harapan organisasi.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai karena kepemimpinan yang dijalankan saat ini di KPw Bank Indonesia Provinsi Riau sudah dapat menumbuhkan kebanggaan dan kepercayaan dari bawahan, serta pimpinan juga mampu memberikan inspirasi dan menjadi role model yang baik bagi bawahannya. Dengan demikian pimpinan dinilai berhasil menjadi influencer dan motivator bagi pegawai, sehingga dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap meningkatnya motivasi pegawai menjadi lebih baik.
3. Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kompetensi digital karena pegawai di KPw Bank Indonesia Provinsi Riau sudah mendapatkan keterampilan baru dalam penggunaan perangkat dan aplikasi digital, bekerja lebih mudah sesuai prosedur dan mampu memanfaatkan sumber daya secara tepat guna dan efisien, lebih fokus bekerja dan mampu menyelesaikan masalah. Namun kompetensi digital pegawai belum optimal dalam memilih metode kerja yang tepat dan terkadang belum konsisten dalam menghadapi tekanan pekerjaan secara efektif dan efisien.
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karena dengan mengikuti pelatihan maka pegawai di KPw Bank Indonesia Provinsi Riau dapat merasa

lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Selain itu, pegawai menjadi lebih yakin dalam bekerja karena sudah mengerti mekanisme kerja yang harus dijalankannya, dan adanya keberanian menetapkan target yang jelas dan terukur dalam bekerja serta proaktif dalam kegiatan/penugasan di satuan kerja.

5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi digital pegawai KPw Bank Indonesia Provinsi Riau karena dengan adanya motivasi maka pegawai dapat memiliki kesadaran dan keinginan untuk bekerja lebih efektif dan efisien serta berupaya mengoptimalkan potensinya, mampu meningkatkan ketahanan pegawai dalam menghadapi berbagai tantangan dan penugasan baru, berani mengadopsi perangkat digital dan memikirkan cara-cara baru, sehingga memiliki experience yang lebih luas dan berdampak kepada meningkatnya kompetensi digital pegawai ke level yang lebih tinggi.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi digital melalui variabel motivasi, karena kepemimpinan transformasional yang dijalankan di KPw Bank Indonesia sudah mampu mendorong peningkatan motivasi pegawai yang secara tidak langsung memengaruhi peningkatan level kompetensi digital pegawai.
7. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi digital melalui variabel motivasi karena pelatihan yang didapatkan pegawai sudah mampu mendorong peningkatan motivasi yang secara tidak langsung memengaruhi peningkatan kompetensi digital pegawai.

5. Ucapan Terimakasih

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas Rahmat dan Karunia-Nya jualah akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih dan

penghargaan yang sebesar-besarnya kepada Ibu Prof. Dr. Susi Hendriani, SE, MSi selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Bapak Dr. Deny Setiawan, SE, MEc yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis mulai dari awal penelitian hingga selesainya penyusunan Tesis ini.

Daftar Pustaka

- Asep Reza Kurniawan et al, 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim Situbondo, *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*.
- A. Nur Insan, 2019. Kepemimpinan Transformasional Suatu Kajian Empiris di Perusahaan, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2016. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT. Refika Aditama, Bandung
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2017. Evaluasi Kinerja SDM, PT. Refika Aditama, Bandung.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Refika Aditama, Bandung
- Alisya Dwi Maysaroh, Nur Hidayat, 2022, Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Variabel Motivasi Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
- Andri Feriyanto, Endang Shytha Triana, 2015. Pengantar Manajemen (3 in 1), Mediatara, Kebumen.
- Bank Indonesia, 2023. Laporan Kelembagaan Bank Indonesia Triwulan II 2023, Jakarta.
- Bank Indonesia Institut, Bank Indonesia. 2020. Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada

- Pembangunan, Jakarta
- Bank Indonesia, 2020. Peraturan Anggota Dewan Gubernur Intern (PADG Intern) Bank Indonesia No. 22/74/PADG Intern/2020 tentang Pengembangan Pegawai Bank Indonesia, Jakarta
- Bukit, Benjamin. Tasman Malusa, Abdul Rahmat, 2017. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi, Zahr Publishing, Yogyakarta.
- Departemen Sumber Daya Manusia, Bank Indonesia. 2023. Laporan Program Perubahan dan Hasil Survei KPw BI Provinsi Riau (Pbr) Tahun 2022.
- Faizatul Fajariah, 2019, Pengaruh Diklat Terhadap Motivasi dan Kompetensi Dosen STIE AMM Mataram, Proceeding Indonesia Career Center Network Summit IV.
- Ferrari et al, 2012. Understanding Digital Competence in the 21st Century: An Analysis of Current Framework.
- Ferrari, 2012. Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks, Joint Research Centre.
- Hasmin, Tamsah. Jumiati Nurung, 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Mitra Cendikia Media, Solok.
- Joseph F. Hair Jr, G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P. Danks, Soumya Ray, 2021, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, Springer
- Kartini Kartono, 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan, PT. Raja Grafindo Persada, Depok.
- Kickpatrick, Jim. Wendy Kayser Kickpatrick, 2021. An Introduction to The New World Kickpatrick Model, Kickpatrick Partners.
- Lia Dwi Purwanti et al, 2021, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Guru, Jurnal Pendidikan Ekonomi.
- Lijan Poltak Sinambela, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Marwansyah, Yohanas Oemar, 2015. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru, Jurnal Tepak Manajemen Bisnis.
- Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, and Joseph F. Hair, 2021, Partial Least Squares Structural Equation Modeling, ResearchGate.
- Muhammad Fahrul Sandy et al, 2022. Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi dan Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid -19, Indonesian Journal of Management Science.
- Muhammad Junaidi Syakir et al, 2015, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Guru SMA, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan.
- Nofriadi Saputra, Aldi Maulana Saputra, 2020. Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context, GATR Global Journal of Business and Social Science Review.
- Novia Ruth Silaen et al, 2021, Kinerja karyawan, Penerbit Widina, Bandung.
- Priyantono Rudito, 2017. Digital Mastery, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Olfen Ishak et al, 2022. Pengaruh Pelatihan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Aparatur Pengelola Dana Desa, Gorontalo Management Research.
- Susi Hendriani, Yulia Efni, Arika Fitriani, 2013. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Cabang Kantor Pusat

Pekanbaru, Pekbis Jurnal.

- R. Okky Satria, Asep Kuswara, 2013. Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kompetensi Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung, *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*.
- Suwatno, Donni Juni Priansa, 2014. Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Willy Abdillah, Jogiyanto, 2015, Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis, Penerbit Andi.
- Vikram Singh Chouhan et al, 2014, Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey, Researchgate.
- Zulkifli Rusby, 2016, Pengaruh Motivasi Sebagai Moderator terhadap Hubungan antara Pembelajaran dan Emosi dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah di Riau, *Jurnal Al-hikmah*.