JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 30 Juni 2026 | **Revised:** 29 Juli 2026 | **Accepted:** 6 Agustus 2026

Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan, Kompetensi Digital, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Readiness for Change* Sebagai Variabel Intervening pada PT. BPR Bank Jombang (Perseroda)

Dany Teguh Prasongko[1], Siti Mujanah[2], I Made Suparta[3]
[1]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Surabaya, Indonesia, 1262500081@surel.untag-sby.ac.id
[2]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Surabaya, Indonesia, sitimujanah@untag-sby.ac.id
[3]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Surabaya, Indonesia, madesuparta@untag-sby.ac.id

Corresponding Author: 1262500081@surel.untag-sby.ac.id[1]

Abstract: *This study was conducted to determine the influence of company digitalization, digital competence, and employee engagement on employee performance at PT BPR Bank Jombang and its influence mediated by readiness for change. In this study, data were collected from the questionnaire responses of 230 respondents who were employees of PT BPR Bank Jombang. The analysis used was the outer model and inner model through SemPLS software. The results obtained from the study indicate that system digitalization, digital competence, and readiness for change do not affect the performance of company employees. However, employee engagement can affect employee performance. readiness for change mediates digitalization, digital competence, and employee engagement have no influence on the performance of PT BPR Bank Jombang employees.*

Keywords*: System Digitalization, Digital Competence, Employee Engagement, Readiness for Change, Employee Performance*

Abstrak: Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh digitalisasi perusahaan, kompetensi digital, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Jombang serta pengaruhnya dengan dimediasi oleh *readiness for change*. Dalam penelitian dihimpun data yang bersumber dari hasil jawaban kusioner 230 responden yang merupakan karyawan dari PT BPR Bank Jombang. Analisis yang digunakan adalah outer model dan inner model melalui perangkat lunak SemPLS. Hasil yang diperoleh dari penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi sistem, kompetensi digital, dan *readiness for change* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan. Namun *employee engagement* dapat mempengaruhi kinerja karyawan. *readiness for change* memediasi digitalisasi, kompetensi digital, dan

employee engagement tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Jombang.

Kata Kunci: Digitalisasi Sistem, Kompetensi Digital, *Employee Engagement*, *Readiness for Change*, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Lanskap industri perbankan nasional, khususnya Bank Perekonomian Rakyat, saat ini berada pada titik balik fundamental yang dipicu oleh Revolusi Industri 4.0 dan percepatan ekonomi digital. Transformasi digital bukan lagi sekadar instrumen pendukung, melainkan strategi inti untuk mempertahankan relevansi di tengah gempuran fintech dan bank digital yang menawarkan fleksibilitas tanpa batas (Annisa *et al*., 2024; Ardianto *et al*., 2024, p. 81). Bagi BPR, pergeseran ini menjadi mandat formal melalui Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan. Regulasi ini tidak hanya mengubah nomenklatur menjadi Bank Perekonomian Rakyat, tetapi juga menuntut BPR untuk bertransformasi menjadi institusi keuangan modern yang mampu bersinergi dalam ekosistem digital perbankan nasional (Abubakar & Handayani, 2022, p. 264; Sudjana, 2022, p. 255).

PT BPR Bank Jombang merespons dinamika regulasi dan pasar ini secara proaktif. Perubahan status hukum dari Bank Pasar menjadi Perusahaan Perseroan Daerah pada November 2019 menandai era baru profesionalisme. Bank Jombang melakukan pergeseran paradigma radikal dari budaya kerja "PNS-*centric*" yang birokratis dan cenderung kaku, menuju budaya "perbankan-minded" yang mengedepankan kelincahan (*agility*), efisiensi, dan orientasi pada target. Transformasi ini secara konkret diwujudkan melalui peluncuran ekosistem digital yang komprehensif, seperti aplikasi *my Bank* Jombang, Jombang Kita Pay, serta sistem ATM *Cardless* berbasis kode OTP.

Keberhasilan teknologi ini telah mendapatkan pengakuan eksternal melalui raihan Digital Brand Awards 2024. Namun, efektivitas sistem digital sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia yang mengoperasikannya. Terdapat tantangan internal berupa potensi gap kompetensi; di mana sistem yang canggih berisiko dipersepsikan sebagai beban kerja tambahan (*workload burden*) jika tidak didukung oleh literasi dan kompetensi digital yang memadai (Mahayani & Darma, 2025, p. 67). Dengan modal intelektual berupa 84,7% lulusan S-1, Bank Jombang memiliki aset dasar yang kuat, namun tantangan strategisnya adalah bagaimana mengonversi kapasitas akademik tersebut menjadi kinerja nyata melalui kesiapan mental untuk berubah.

Secara teoretis, digitalisasi sistem dan kompetensi digital terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di sektor perbankan (Annisa *et al*., 2024; Kim & Park, 2024). Kompetensi digital yang mencakup keterampilan operasional, informasi, dan strategis memungkinkan karyawan memanfaatkan teknologi sebagai akselerator produktivitas (Zahiroh, 2020, p. 55). Di sisi lain, *employee engagement* menjadi katalis penting; karyawan yang memiliki keterikatan tinggi dengan organisasi cenderung lebih terbuka terhadap inovasi dan memberikan layanan yang lebih baik selama proses transformasi (Winasis *et al*., 2021, p. 91).

Namun, hubungan antara digitalisasi dan kinerja tidaklah bersifat linear sederhana. *readiness for change* (kesiapan untuk berubah) muncul sebagai variabel mediasi yang krusial. Kesiapan individuyang melibatkan keyakinan, sikap, dan intensi bahwa perubahan itu diperlukan dan dapat dilakukanmenentukan apakah sebuah inovasi teknologi akan diterima atau ditolak oleh anggota organisasi (Kim & Park, 2024; Zahiroh, 2020, p. 55). Tanpa adanya kesiapan untuk berubah, investasi besar pada infrastruktur digital berisiko mengalami kegagalan implementasi akibat resistensi internal (Meria *et al*., 2023, p. 4; Santi & Pradana, 2022, p. 52).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini mendesak untuk dilakukan guna menguji dan menganalisis pengaruh digitalisasi sistem, kompetensi digital, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT BPR Bank Jombang, dengan menempatkan *readiness for change* sebagai variabel yang menjembatani hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen dalam mengelola transisi budaya kerja dan memperkuat kapabilitas SDM di era perbankan digital.

Penelitian ini mengintegrasikan *Resource-Based View* (RBV) dan *Technology Acceptance Model* (TAM). RBV memandang keunggulan kompetitif lahir dari integrasi sumber daya teknologi yang bernilai dengan modal manusia yang sulit ditiru (*non-substitutable*). TAM menjelaskan bahwa penerimaan karyawan terhadap sistem perbankan 4.0 ditentukan oleh persepsi kemudahan dan kebermanfaatan.

Penelitian ini menggunakan lima variabel utama yang terdiri dari variabel eksogen, variabel mediasi, dan variabel endogen. Variabel eksogen meliputi digitalisasi sistem, kompetensi digital, dan *employee engagement*, sedangkan *readiness for change* berperan sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel endogen.

Digitalisasi sistem dalam penelitian ini diartikan sebagai proses restrukturisasi ekosistem layanan berbasis teknologi yang mencakup inovasi layanan, penggunaan alat kolaborasi digital, serta fleksibilitas sistem dalam mendukung operasional organisasi. Digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga mencerminkan perubahan dalam cara organisasi beroperasi secara lebih efektif dan efisien.

Kompetensi digital mengacu pada kemampuan individu dalam memanfaatkan teknologi secara optimal, sebagaimana dijelaskan dalam tujuh dimensi yang dikemukakan oleh Van Laar *et al*. (2017). Kompetensi ini mencakup kemampuan dalam mengelola informasi digital, berkomunikasi secara efektif melalui media digital, serta menyelesaikan permasalahan teknis yang muncul dalam konteks pekerjaan, khususnya di sektor perbankan.

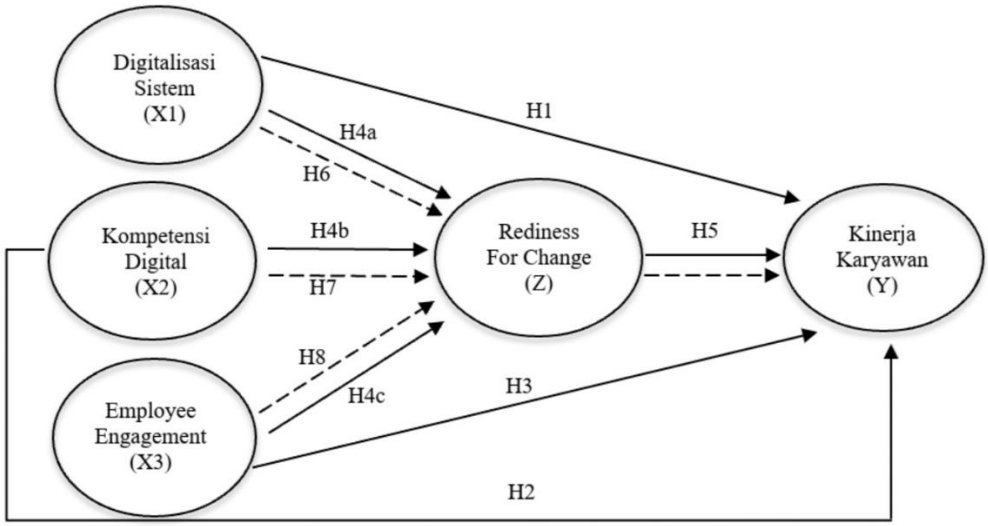
Employee engagement didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditunjukkan melalui tingkat semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan fokus yang mendalam dalam menyelesaikan tugas, termasuk dalam aktivitas yang berbasis digital seperti analisis kredit atau penggunaan sistem perbankan modern.

readiness for change dalam penelitian ini merujuk pada tingkat kesiapan individu untuk menerima dan mengimplementasikan perubahan organisasi. Konsep ini mencakup beberapa dimensi utama, yaitu kesesuaian perubahan (*appropriateness*), dukungan manajemen (*management support*), keyakinan terhadap kemampuan diri (*change efficacy*), serta manfaat pribadi yang dirasakan (*personal valence*), sebagaimana dikemukakan oleh Holt *et al*. (2007).

Berdasarkan pada literatur yang tersedia, hipotesis penelitian berikut dikembangkan:

H1 : Digitalisasi sistem berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
H2 : Kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
H4a : Digitalisasi sistem berpengaruh positif terhadap *readiness for change*.
H4b : Kompetensi digital berpengaruh positif terhadap *readiness for change*.
H4c : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *readiness for change*.
H5 : *readiness for change* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
H6-H8 : *readiness for change* memediasi pengaruh digitalisasi, kompetensi digital, dan *engagement* terhadap kinerja

Kerangka kerja penelitian yang menggambarkan hubungan antara variabel penelitian dapat dibangun berdasarkan permasalahan dan tinjauan literatur ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual PLS

Dengan demikian, keseluruhan variabel dalam penelitian ini saling terkait dalam menjelaskan bagaimana faktor teknologi, kompetensi individu, dan kondisi psikologis karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dalam konteks transformasi digital organisasi.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain asosiatif eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis, guna memahami bagaimana digitalisasi sistem, kompetensi digital, dan *employee engagement* memengaruhi kinerja karyawan dengan *readiness for change* sebagai variabel mediasi.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BPR Bank Jombang yang berjumlah 230 orang.

Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian diukur menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5-poin (1: Sangat Tidak Setuju hingga 5: Sangat Setuju). Operasionalisasi variabel disusun berdasarkan indikator utama sebagai berikut:

Tabel 1. Skala Penelitian

Variabel	Indikator Utama	Referensi
Digitalisasi Sistem (X1)	Fokus pada inovasi layanan seperti **ATM Cardless** dan fleksibilitas sistem operasional perbankan.	(Holt *et al*., 2007)
Kompetensi Digital (X2)	Mencakup kemampuan **literasi data** dan kapasitas karyawan dalam pemecahan masalah teknis di lingkungan digital.	(Laar *et al*., 2017)
Employee Engagement (X3)	Diukur melalui dimensi **semangat (*vigor*)**, **dedikasi**, dan **penyerapan (*absorption*)** terhadap pekerjaan.	(Schaufeli & Bakker, 2003)
Readiness for Change (Z)	Menilai kesiapan individu melalui persepsi terhadap **dukungan manajemen** dan tingkat **efikasi diri** dalam menghadapi perubahan.	(Holt *et al*., 2007)
Kinerja Karyawan (Y)	Evaluasi hasil kerja berdasarkan standar **kualitas**, **kuantitas**, dan **efektivitas** pencapaian target.	(Mangkunegara, 2020)

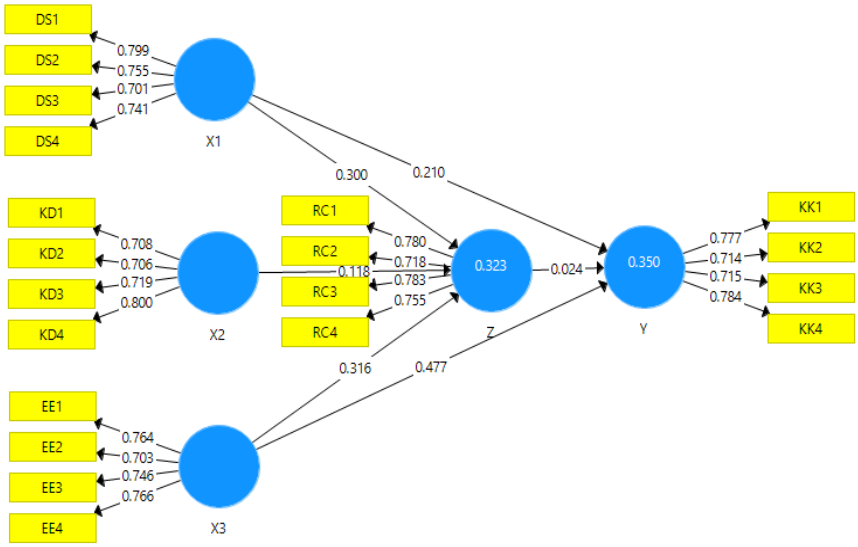
Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling - Partial Least Squares melalui perangkat lunak SmartPLS. Analisis dilakukan melalui dua tahapan evaluasi:

1. Evaluasi Outer Model: Dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen. Kriteria yang digunakan meliputi nilai *loading factor* (> 0,70), *Average Variance Extracted* (AVE > 0,50), serta *Composite Reliability* (> 0,70).
2. Evaluasi Inner Model: Digunakan untuk menguji kekuatan hubungan antar variabel melalui nilai R-squared (R^2). Pengujian hipotesis dan pengaruh mediasi dilakukan melalui prosedur bootstrapping untuk melihat nilai *Path Coefficients* dengan tingkat signifikansi yang ditentukan (P-value < 0,05).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Outer Model



Sumber: Olahan Penulis, 2026

Gambar 1. Outer Model

Tabel 2. *Outer Loadings*

Variabel	Indikator	*Loading Factors*	Keterangan
X1	DS1	0,799	Valid
	DS2	0,755	Valid
	DS3	0,701	Valid
	DS4	0,741	Valid
X2	KD1	0,708	Valid
	KD2	0,706	Valid
	KD3	0,719	Valid
	KD4	0,800	Valid
X3	EE1	0,764	Valid
	EE2	0,703	Valid
	EE3	0,746	Valid
	EE4	0,766	Valid
Z	RC1	0,780	Valid
	RC2	0,718	Valid
	RC3	0,783	Valid
	RC4	0,755	Valid

Y	**KK1**	**0,777**	Valid
	KK2	**0,714**	Valid
	KK3	**0,715**	Valid
	KK4	**0,784**	Valid

Sumber: Olahan Penulis, 2026

Berdasarkan hasil olahan dengan SemPLS pada table diatas menunjukkan bahwa nilai *loading factors* masing-masing indikator pada variabel berada diatas 0,70 yang artinya penelitian ini dapat dilanjutkan dengan pengujian nilai *Average Variance Extrated* (AVE).

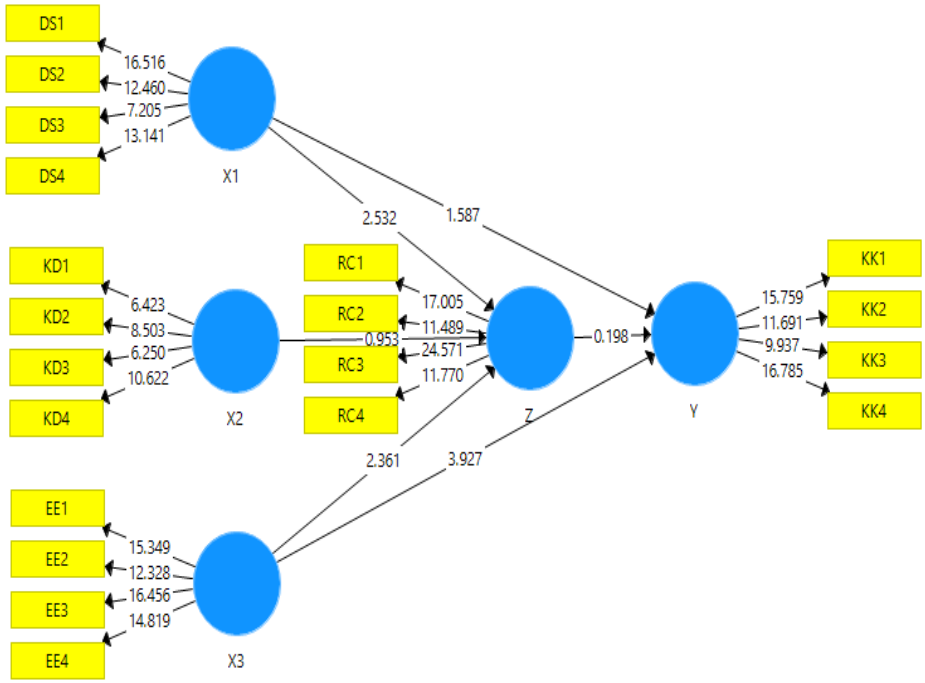
Tabel 3. *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability*

Variabel	*Average Variance Extracted* (AVE)	*Composite Reliability*	Keterangan
X1	**0,562**	**0,837**	Valid
X2	**0,539**	**0,823**	Valid
X3	**0,555**	**0,833**	Valid
Y	**0,560**	**0,835**	Valid
Z	**0,576**	**0,845**	Valid

Sumber: Olahan Penulis, 2026

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang dihasilkan dari SemPLS menunjukkan bahwa nilai AVE pada setiap variabel berada diatas 0,50 dan nilai *Composite Reliability* pada setiap variabel berada diatas 0,70 yang berarti validitas konvergen pada setiap variabel penelitian dapat terpenuhi dan variabel dinyatakan reliabel. Selanjutnya dilakukan pengujian inner model untuk menguji hipotesis dan pengaruh mediasi dilakukan melalui prosedur bootstrapping.

Analisis Inner Model



Sumber: Olahan Penulis, 2026

Gambar 2. Inner Model

Tabel 4. R Square

	R Square	Kriteria
Y	0.350	Sedang
Z	0.323	Sedang

Sumber: Olahan Penulis, 2026

Pada nilai R Square diatas menunjukkan bahwasanya data sampel yang memengaruhi hubungan antara variabel x1, x2, x3, z, dan y memiliki kriteria sedang. Selanjutnya pada Analisa inner model dilakukan pengujian hipotesis melalui boostrapping menggunakan SemPLS.

Tabel 5. Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T-Stat	P Values
X1 -> Y	0.210	0.132	1.587	0.113
X2 -> Y	0.003	0.023	0.123	0.902
X3 -> Y	0.477	0.122	3.927	0.000
X1 -> Z	0.300	0.119	2.532	0.012
X2 -> Z	0.118	0.124	0.953	0.341
X3 -> Z	0.316	0.134	2.361	0.019
Z -> Y	0.024	0.120	0.198	0.843
X1 -> Z -> Y	0.007	0.039	0.183	0.855
X2 -> Z -> Y	0.003	0.023	0.123	0.902
X3 -> Z -> Y	0.007	0.038	0.196	0.845

Sumber: Olahan Penulis, 2026

Pada tabel 5 menunjukkan lima variabel hipotesis pada penelitian ini. Variabel Digitalisasi Sistem (X1) berpengaruh positif terhadap *Readiness for Change* (Z). Variabel *Employee Engagement* (X3) berpengaruh positif terhadap variabel *Readiness for Change* (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Sayangnya variabel Digitalisasi Sistem (X1) dan Kompetensi Digital (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). *Readiness for Change* (Z) sebagai variabel mediasi juga tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). sehingga secara tidak langsung *readiness for change* yang memediasi digitalisasi, kompetensi digital, dan *engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian sampel pada karyawan BPR Bank Jombang yang berjumlah 230 karyawan sebagai responden menunjukkan bahwa digitalisasi sistem yang ada seperti inovasi layanan, penggunaan alat kolaborasi digital, serta fleksibilitas sistem belum mampu meningkatkan kinerja karyawan BPR Bank Jombang. Hal tersebut dapat menyebabkan kurangnya kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi secara optimal dalam konteks pekerjaan, khususnya di sektor perbankan. Meskipun teori mengatakan bahwa digitalisasi sistem dan kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun pada praktiknya di PT Bank BPR Jombang, digitalisasi sistem dan kompetensi digital tidak mempengaruhi kinerja karyawannya.

Perusahaan perlu mengatasi persoalan digitalisasi sistem dengan mengadakan sosialisasi tentang digitalisasi dan mengadakan pelatihan penggunaan sistem digital khususnya dalam bidang perbankan. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sementara *Employee engagement* menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPR Bank Jombang.

Dimana karyawan Perusahaan memiliki tingkat semangat tinggi yang membuat para karyawan cenderung fokus dan melibatkan penuh pada pekerjaan sehingga membuat kinerja meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian, faktor Digitalisasi sistem dan *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Readiness for Change* (Z). Artinya jika digitalisasi sistem meningkat maka akan meningkatkan tingkat kesiapan individu pada PT BPR Bank Jombang. Dengan meningkatkan digitalisasi tentunya karyawan dapat menerima perubahan organisasi misalnya perubahan inovasi maupun transformasi digitalisasi pada sistem komputerisasi bidang perbankan yang tentunya didukung oleh manajemen serta keyakinan diri sendiri. Namun sayangnya *Readiness for Change* (Z) belum mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga faktor *Readiness for Change* (Z) belum dapat membantu memediasi digitalisasi, kompetensi digital, dan *engagement* meningkatkan kinerja karyawan PT Bank BPR Jombang secara tidak langsung.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik pada hasil dan pembahasan pengujian menggunakan SemPLS sebagai berikut:

1. Digitalisasi Sistem (X1) berpengaruh positif terhadap *Readiness for Change* (Z).
2. *Employee Engagement* (X3) berpengaruh positif terhadap variabel *Readiness for Change* (Z).
3. *Employee Engagement* (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).
4. Digitalisasi Sistem (X1) dan Kompetensi Digital (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).
5. *Readiness for Change* (Z) sebagai variabel mediasi juga tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). sehingga secara tidak langsung *readiness for change* yang memediasi digitalisasi, kompetensi digital, dan *engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja

REFERENSI

Abubakar, L., & Handayani, T. (2022). PENGUATAN REGULASI: UPAYA PERCEPATAN TRANSFORMASI DIGITAL PERBANKAN DI ERA EKONOMI DIGITAL. MASALAH-MASALAH HUKUM, 51(3), 259–270. https://doi.org/10.14710/mmh.51.3.2022.259-270

Annisa, S., Siahaan, E., & Lumbanraja, P. (2024). Impact of digital transformation on banking employee performance with self-efficacy as a mediator. Problems and Perspectives in Management, 22(4), 523–531. https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.39

Ardianto, R., Ramdhani, R. F., Dewi, L. O. A., Prabowo, A., Saputri, Y. W., Lestari, A. S., & Hadi, N. (2024). Transformasi Digital dan Antisipasi Perubahan Ekonomi Global dalam Dunia Perbankan. MARAS Jurnal Penelitian Multidisiplin, 2(1), 80–88. https://doi.org/10.60126/maras.v2i1.114

Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali, G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator. Jurnal Manajemen, 10(2), 84–99. https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371

Capgemini. (2017). The Digital Talent Gap: Are Companies Doing Enough?

Hermansyah, M., Santoso, I., Wijana, S., Sucipto, S., & Fudholi, A. (2021). Implementation of Participatory Rural Appraisal (PRA) in Empowering Gaplek SMEs Using Partial Least Square (PLS) Analysis. International Journal of Sustainable Development and Planning, 16(3), 543–550. https://doi.org/10.18280/ijsdp.160315

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. The Journal of Applied Behavioral Science, 43(2), 232–255. https://doi.org/10.1177/0021886306295295

Kim, J. S., & Park, Y. (2024). Influence of organizational digital transformation competencies on individual job performance: the mediating effects of organizational supportive learning environment and individual *readiness for change*. Industrial and Commercial Training, 57(1), 53–68. https://doi.org/10.1108/ict-07-2024-0062

Kusumastuti, I., Kurniawati, N. ita, Satria, D. L., & Wicaksono, D. F. (2019). ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA SP ALUMUNIUM DI YOGYAKARTA. Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN), 3(1), 43–53. https://doi.org/10.31002/rn.v3i1.1540

Laar, E. van, Deursen, A. J. A. M. van, Dijk, J. van, & Haan, J. de. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. Computers in Human Behavior, 72, 577–588. https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010

Mahayani, M., & Darma, G. S. (2025). Digital Banking, Digital Culture, Organizational Learning, Innovation, and Employee Performance. Jurnal Manajemen, 29(1), 66–87. https://doi.org/10.24912/jm.v29i1.2357

Mangkunegara, A. P. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya.

Meria, L., Yohana, C., & Purwohedi, U. (2023). Enhancing lecturer readiness to change: The mediation role of work engagement. Cogent Business & Management, 10(3). https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2290616

Santi, S., & Pradana, M. N. R. (2022). Pengaruh Digital Dexterity Terhadap Kinerja Karyawan dan Kesediaan Karyawan untuk Terlibat dalam Kegiatan Pengembangan Usaha pada Peseroan Terbatas di Kota Batam. Bahtera Inovasi, 6(1), 51–62. https://doi.org/10.31629/bi.v6i1.4694

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Utrecht University.

Sudjana, S.-. (2022). PEMBOCORAN RAHASIA BANK SEBAGAI PELANGGARAN HAK PRIVASI DAN DATA PRIBADI ELEKTRONIK NASABAH BANK. Refleksi Hukum Jurnal Ilmu Hukum, 6(2), 247–266. https://doi.org/10.24246/jrh.2022.v6.i2.p247-266

Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 6(1), 587–605. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.976

Winasis, S., Djumarno, D., Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2021). The effect of transformational leadership climate on *employee engagement* during digital transformation in Indonesian banking industry. International Journal of Data and Network Science, 91–96. https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.3.001

Zahiroh, M. Y. (2020). Cybersecurity Awareness and Digital Skills on Readiness For Change in Digital Banking. Li Falah Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam, 5(2), 53–53. https://doi.org/10.31332/lifalah.v5i2.2271

Zulfadly, Hakzah, H., & Wakkang, H. (n.d.). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS DISTRIBUSI BERAS DI KABUPATEN SIDRAP MENGGUNAKAN PENDEKATAN SEM-PLS.

Zulkarnain, & Hadiyani, S. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. Jurnal Psikologi, 41(1), 17–17. https://doi.org/10.22146/jpsi.6955.