

**DETERMINAN KINERJA KARYAWAN DI ERA DIGITAL : ANALISIS INTEGRASI
FAKTOR TRANSFORMASI DIGITAL, PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS,
DAN MOTIVASI KERJA**

Galuh Putri Restya*¹, Hendra Achmadi*²

Universitas Pelita Harapan^{1,2}
01804230048@student.uph.edu¹

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh OCB dan motivasi kerja, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan KONI Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan KONI Jawa Barat sebagai responden. Analisis data menggunakan regresi linear berganda untuk mengetahui besaran pengaruh masing-masing variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara simultan, OCB dan motivasi kerja memberikan kontribusi besar dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa peningkatan OCB serta penguatan motivasi kerja sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan KONI Jawa Barat. Temuan ini dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam merancang strategi peningkatan kualitas kerja dan produktivitas organisasi

Kata Kunci: Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of OCB and work motivation, both partially and simultaneously, on the performance of KONI West Java employees. The research method used was a quantitative approach with a survey technique. Data collection was conducted by distributing questionnaires to KONI West Java employees as respondents. Data analysis used multiple linear regression to determine the magnitude of the influence of each variable. The results showed that OCB had a positive and significant effect on employee performance. Work motivation was also shown to have a positive and significant effect on performance. Simultaneously, OCB and work motivation made a significant contribution in explaining employee performance variables. The conclusion of this study is that increasing OCB and strengthening work motivation are crucial in efforts to improve employee performance within the KONI West Java environment. These findings can serve as a basis for management in designing strategies to improve work quality and organizational productivity.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Work Motivation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Era revolusi industri 4.0 telah memicu transformasi mendasar dalam tatanan ekonomi global, mendorong perusahaan di berbagai sektor untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang semakin terintegrasi dengan teknologi digital. Menurut Verhoef et al. (2021), transformasi digital telah menjadi imperatif strategis bagi organisasi untuk mempertahankan daya saing dan relevansi di pasar global, dengan 70% perusahaan Fortune 500 melaporkan investasi signifikan dalam inisiatif transformasi digital selama lima tahun terakhir. Fenomena ini tidak hanya mengubah proses bisnis dan interaksi dengan pelanggan, tetapi juga secara fundamental mengubah ekspektasi terhadap kapabilitas dan kinerja karyawan dalam menjalankan peran mereka. Studi longitudinal

yang dilakukan oleh Westerman et al. (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengintegrasikan teknologi digital ke dalam operasi mereka mengalami peningkatan produktivitas hingga 40% dan peningkatan kepuasan pelanggan sebesar 35%, menunjukkan pentingnya transformasi digital sebagai katalis pertumbuhan organisasi. Namun, kesuksesan transformasi digital tidak hanya bergantung pada implementasi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk mengelola aspek manusia dari transformasi tersebut, khususnya dalam konteks pemberdayaan psikologis dan motivasi karyawan untuk mengadopsi perubahan.

Li dan Fang (2022) dalam penelitian mereka mengungkapkan bahwa transformasi digital menciptakan tuntutan baru terhadap kompetensi karyawan, dengan 65% pekerjaan diproyeksikan akan mengalami perubahan signifikan dalam lima tahun ke depan sebagai hasil dari otomatisasi dan digitalisasi. Perubahan ini tidak hanya mempengaruhi kebutuhan akan keterampilan teknis baru tetapi juga mendorong redefinisi peran dan tanggung jawab karyawan dalam organisasi. Fenomena ini menciptakan tekanan adaptif yang signifikan bagi karyawan, dengan studi lintas industri yang dilakukan oleh Vial (2021) menunjukkan bahwa 67% karyawan melaporkan peningkatan stres kerja terkait dengan perubahan teknologi dan proses kerja. Dalam konteks ini, pemberdayaan psikologis menjadi faktor krusial yang memediasi hubungan antara inisiatif transformasi digital dan kinerja karyawan, memungkinkan mereka untuk mengembangkan rasa kendali, kompetensi, dan tujuan dalam menghadapi perubahan organisasi yang kompleks.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Mahmood et al. (2022) pada 450 profesional di berbagai industri menemukan hubungan positif yang signifikan antara implementasi teknologi digital dengan kinerja karyawan ($r = 0.42$, $p < 0.001$), dengan pemberdayaan psikologis menjadi mediator penting dalam hubungan tersebut. Temuan ini diperkuat oleh studi longitudinal Wessel et al. (2021) yang menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil memberdayakan karyawan selama proses transformasi digital mengalami peningkatan kinerja operasional sebesar 35% dibandingkan dengan organisasi yang gagal melakukannya. Kedua penelitian ini menggarisbawahi pentingnya aspek psikologis dalam memfasilitasi adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi dan proses kerja, menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat berfungsi sebagai katalis yang memperkuat hubungan antara transformasi digital dan kinerja karyawan. Wang dan Johnson (2023) menyoroti bahwa mayoritas penelitian tentang pemberdayaan psikologis dilakukan dalam konteks perubahan organisasi konvensional, dengan sedikit fokus pada dinamika unik yang dihadirkan oleh transformasi digital. Kesenjangan ini menciptakan kebutuhan akan perspektif teoretis dan empiris yang lebih komprehensif tentang bagaimana pemberdayaan psikologis dapat memediasi hubungan antara inisiatif transformasi digital, tanggung jawab, pelatihan dan pengembangan, serta kinerja karyawan dalam konteks bisnis kontemporer.

Di Indonesia, sektor jasa profesional mengalami pertumbuhan pesat, namun resistensi karyawan terhadap digitalisasi masih menjadi tantangan besar. Tingkat pertumbuhan tahunan sebesar 8,5% dalam lima tahun terakhir (Bank Indonesia, 2023). Namun, menurut survei yang dilakukan oleh Asosiasi Konsultan Manajemen Indonesia (2023), 62% perusahaan konsultan di Indonesia melaporkan kesulitan dalam mengadaptasi teknologi digital ke dalam operasi mereka, dengan 57% melaporkan resistensi karyawan sebagai hambatan utama. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun transformasi digital menjadi imperatif strategis, implementasinya masih menghadapi tantangan signifikan, terutama terkait dengan faktor manusia dan organisasi. PT XYZ merupakan entitas usaha yang bergerak di bidang konsultansi

Finance, Accounting, and Tax (FAT) serta Legal Corporate, dengan kantor pusat di Jakarta. Berdasarkan data internal, perusahaan menunjukkan penurunan pada *Key Performance Indicators (KPI)* karyawan dalam rentang waktu 2023 hingga 2024. Penurunan tersebut tercermin dalam metrik produktivitas yang mengalami penurunan rata-rata sebesar 18%, serta indikator kualitas layanan yang menurun sebesar 12%.

Secara paralel, pendapatan perusahaan juga mengalami tren penurunan, yaitu sebesar 5,2% pada periode 2022–2023 dan 8,8% pada periode 2023–2024 (Laporan Internal PT XYZ, 2025). Data ini mengindikasikan adanya tantangan yang signifikan dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam konteks transisi perusahaan menuju digitalisasi proses bisnis dan adopsi teknologi baru. Dalam konteks PT XYZ, transformasi digital telah diimplementasikan melalui adopsi sistem manajemen berbasis cloud, otomatisasi proses akuntansi dan perpajakan, serta implementasi platform kolaborasi digital untuk komunikasi internal dan dengan klien. Meskipun inisiatif ini dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan kapabilitas layanan, dampaknya pada kinerja karyawan tampaknya bersifat kompleks dan multidimensi.

Berdasarkan wawancara dengan manajemen senior PT XYZ, terdapat kesenjangan antara ekspektasi organisasi terhadap adopsi teknologi dan kapasitas karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut, menciptakan ketegangan yang berdampak negatif pada kinerja dan motivasi karyawan (Laporan Evaluasi Transformasi Digital PT XYZ, 2024). Dari perspektif praktis, penelitian ini memiliki implikasi langsung untuk PT XYZ dan perusahaan serupa yang menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja karyawan di tengah transformasi digital. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi kinerja karyawan dan mekanisme mediasi yang mendasarinya, penelitian ini dapat membantu manajemen PT XYZ dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mengelola transformasi digital, meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks industri jasa konsultasi yang kompetitif, pemahaman yang lebih baik tentang determinan kinerja karyawan dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan bagi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan tujuan menguji pengaruh dari digital transformation, responsibility, training and development dan psychological empowerment terhadap job performance. Penelitian dilakukan pada PT XYZ sebuah perusahaan konsultan keuangan yang mencakup karyawan dari berbagai departemen, termasuk Konsultasi Keuangan, Akuntansi, Perpajakan, Internal Audit, SOD, Marketing, Sumber Daya Manusia, dan IT sebanyak 160 responden, pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling*, yaitu karyawan pada level staff yang telah bekerja minimal selama 3 bulan. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation modelling* pada SmartPLS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel profil responden menunjukkan komposisi demografis dan karakteristik profesional partisipan dalam penelitian. Mayoritas responden adalah laki-laki (59.4%) dengan rentang usia terbanyak 31-40 tahun (48.1%). Dari segi pendidikan, sebagian besar memiliki gelar sarjana (72.6%). Jabatan yang paling banyak diisi adalah staf (67.9%), dan mereka berasal dari berbagai departemen, termasuk import (15.1%),

sales & marketing (10.4%), serta accounting (9.4%). Masa kerja responden cukup beragam, dengan kelompok terbesar bekerja selama 1-6 tahun (62.2%).

Tabel 1.
Profile Respondents

Deskripsi	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	63	59,4
	Perempuan	43	40,6
Usia	20-30 tahun	50	47,2
	31-40 tahun	51	48,1
	41-50 tahun	5	4,7
Pendidikan	SMA/SLTA/SMK	9	8,5
	Diploma (D1/D2/D3)	12	11,3
	Pascasarjana (S2)	8	7,5
	Sarjana (S1)	77	72,6
Jabatan	Staff	72	67,9
	Supervisor	14	13,2
	Ass. Manager	5	4,7
	Manager	15	14,2
Departemen	Import	16	15,1
	Sales & Marketing	11	10,4
	Accounting	10	9,4
	Audit	10	9,4
	TAX	10	9,4
	Finance	8	7,5
	IT Full Stack	7	6,6
	Data Analyst	6	5,7
	HRD	6	5,7
	Legal	6	5,7
	SOD	7	6,6
	General Affair	4	3,8
	IT Hardware	4	3,8
	IT Project Management	1	0,9
Masa Kerja	1-3 tahun	46	43,4
	4-6 tahun	33	31,1
	7-10 tahun	14	13,2
	3 bulan - 1 tahun	10	9,4
	Diatas 10 tahun	3	2,8

Tahap pertama dalam analisis PLS-SEM adalah pengujian outer model. Tujuan dari analisis outer model adalah untuk memastikan apakah ada kesesuaian antara variabel dengan pengukurannya. Analisis ini akan menilai validitas konvergen (convergent validity), validitas diskriminan (discriminant validity) dan reliabilitas.

Tabel 2.
Measurement Model Result

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE
Digital Transformation	DT 1	0.707	0.561
	DT 2	0.707	

	DT 3	0.814	
	DT 4	0.815	
	DT 5	0.731	
	DT 6	0.743	
	DT 7	0.720	
	RS 1	0.712	
	RS 2	0.783	
	RS 3	0.734	
Responsibility	RS 4	0.785	0.554
	RS 5	0.710	
	RS 6	0.731	
	RS 7	0.753	
	TD 1	0.865	
	TD 2	0.847	
	TD 3	0.828	
Training and Development	TD 4	0.732	0.679
	TD 5	0.884	
	TD 6	0.755	
	TD 7	0.843	
	PW 1	0.734	
	PW 2	0.768	
	PW 3	0.856	
Psychological Empowerment	PW 4	0.765	0.571
	PW 5	0.714	
	PW 6	0.708	
	PW 7	0.735	
	JP 1	0.769	
	JP 2	0.856	
	JP 3	0.774	
Job Performance	JP 4	0.830	0.67
	JP 5	0.838	
	JP 6	0.824	
	JP 7	0.834	

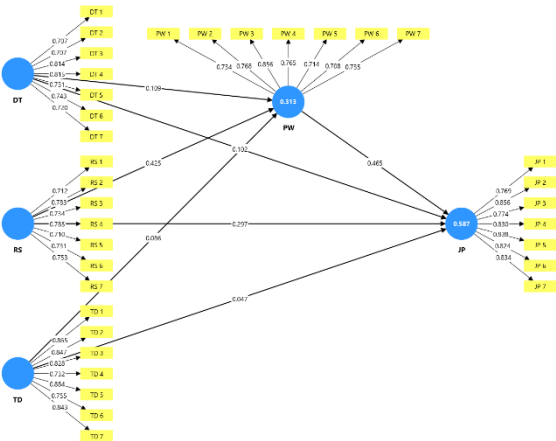
Dapat dilihat bahwa semua indikator untuk setiap variabel telah memenuhi syarat validitas konvergen. Hal ini terlihat dari nilai factor loading yang lebih besar dari 0.700, nilai AVE yang melebihi 0.500. Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konsep dalam variabel laten berbeda secara jelas dari variabel lainnya. Model dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai loading setiap indicator terhadap variabel latennya lebih tinggi dibandingkan nilai loading indicator tersebut terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini, validitas diskriminan diukur menggunakan nilai HTMT.

Tabel 3.
Discriminant Validity (HTMT)

	DT	JP	PW	RS	TD
DT					
JP	0.575				
PW	0.491	0.741			
RS	0.752	0.709	0.61		

TD	0.683	0.459	0.393	0.578
----	-------	-------	-------	-------

Seluruh nilai HTMT tercatat berada di bawah 0.900. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah berhasil mengukur variabel yang dituju tanpa mengukur variable lain. Semua variabel memiliki nilai *Cronbach alpha* yang melebihi 0.600 serta nilai *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0.700. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas



Gambar 2. Hasil Uji Inner Model

Nilai R square sebesar 0.587 untuk variable job performance menunjukkan bahwa 58,7% variasi pada variabel Job Performance dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model penelitian, sedangkan 41,3% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model yang diteliti. Sementara itu, untuk variabel Psychological Empowerment, nilai R-Square sebesar 0,313 menggambarkan kemampuan eksplanatori model yang moderat untuk variabel Psychological Empowerment

Tabel 4.
Uji Kolinearitas

Variabel	JP	PE
Digital Transformation	2.130	2.113
Responsibility	2.157	1.895
Training and Development	1.676	1.665
Psychological Empowerment	1.455	

Uji signifikansi hubungan dalam PLS-SEM dilakukan untuk menentukan apakah hubungan antar variable laten dalam model dapat dianggap signifikan secara statistic.

Tabel 4.
Hypothesis Test

Hipotesis	Path Coeff	P val	Hasil
H1 Digital Transformation -> Psychological Empowerment	0.109	0.205	NS

H2	Responsibility -> Psychological Empowerment	0.425	0.000	S
H3	Training and Development -> Psychological Empowerment	0.086	0.175	NS
H4	Psychological Empowerment -> Job Performance	0.465	0.000	S
H5	Digital Transformation -> Psychological Empowerment -> Job Performance	0.051	0.215	NS
H6	RS -> Psychological Empowerment -> Job Performance	0.198	0.000	S
H7	TD -> Psychological Empowerment -> Job Performance	0.04	0.181	NS

Berdasarkan hasil uji bootstrapping terhadap pengaruh langsung antar variabel (direct effect), diperoleh temuan sebagai berikut. Jalur Digital Transformation terhadap Psychological Empowerment menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.109, nilai T-statistics sebesar 0.823, dan P-value sebesar 0.205. Karena P-value > 0.05, maka hipotesis H1 tidak terbukti secara signifikan, yang berarti digital transformation tidak berpengaruh langsung terhadap psychological empowerment dalam konteks penelitian ini. Sebaliknya, jalur Responsibility terhadap Psychological Empowerment memiliki koefisien sebesar 0.425, dengan nilai T-statistics sebesar 3.753, dan P-value sebesar 0.000. Nilai ini menunjukkan signifikansi yang tinggi ($P < 0.05$), sehingga hipotesis H2 terbukti secara signifikan, artinya tanggung jawab (responsibility) memiliki pengaruh positif langsung terhadap psychological empowerment.

Sementara itu, jalur Training and Development terhadap Psychological Empowerment menghasilkan koefisien sebesar 0.086, dengan T-statistics sebesar 0.935, dan P-value sebesar 0.175. Karena nilai $P > 0.05$, maka hipotesis H3 tidak terbukti, yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh langsung terhadap psychological empowerment dalam model ini. Adapun jalur Psychological Empowerment terhadap Job Performance memperlihatkan koefisien sebesar 0.465, dengan nilai T-statistics sebesar 6.270, dan P-value sebesar 0.000. Nilai ini menegaskan bahwa hipotesis H4 terbukti secara signifikan, yang berarti psychological empowerment memberikan pengaruh positif langsung terhadap job performance. Pada jalur Digital Transformation → Psychological Empowerment → Job Performance (H5), diperoleh nilai koefisien indirect effect sebesar 0.051, dengan T-statistics sebesar 0.79 dan P-value sebesar 0.215. Karena nilai P-value > 0.05, maka hipotesis H5 tidak terbukti secara signifikan, yang mengindikasikan bahwa psychological empowerment tidak mampu memediasi pengaruh digital transformation terhadap job performance.

Sebaliknya, pada jalur Responsibility → Psychological Empowerment → Job Performance (H6), diperoleh nilai indirect effect sebesar 0.198, dengan T-statistics sebesar 3.622 dan P-value sebesar 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis H6 terbukti secara signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa psychological empowerment memediasi secara signifikan pengaruh responsibility terhadap job performance. Dengan demikian, tanggung jawab memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan psychological empowerment. Selanjutnya, pada jalur Training and Development → Psychological Empowerment → Job Performance (H7), nilai koefisien indirect effect tercatat sebesar 0.040, dengan T-statistics sebesar 0.911 dan P-value sebesar 0.181. Karena nilai P-value > 0.05, maka

hipotesis H7 tidak terbukti secara signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa psychological empowerment tidak berperan sebagai mediator antara pelatihan dan pengembangan terhadap job performance. Dari tiga jalur indirect effect yang diuji, hanya satu yang terbukti signifikan, yaitu pengaruh tidak langsung responsibility terhadap job performance melalui psychological empowerment. Hal ini menegaskan pentingnya peran psychological empowerment sebagai variabel mediasi dalam memperkuat hubungan antara tanggung jawab individu dengan kinerja kerja karyawan

SIMPULAN

Bahwa responsibility berpengaruh positif terhadap psychological empowerment, sedangkan digital transformation dan training and development tidak berpengaruh terhadap psychological empowerment. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa psychological empowerment berpengaruh positif terhadap job performance.

DAFTAR PUSTAKA

- Verhoef, P. C., 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*, 122(1), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2022). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press. <https://hbr.org/books>
- Li, X., & Fang, Y. (2022). Workforce skill transformation in the digital age: Implications of automation and digitalization. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 45–62. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i3.19873>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Mahmood, K., Iqbal, M., & Sattar, A. (2022). Digital technologies implementation and employee performance: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1), 55–70. <https://doi.org/10.33423/jop.v22i1.5012>
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Jensen, T. B. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
- Wang, S., & Johnson, R. (2023). Psychological empowerment in digital transformation contexts: A systematic review. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 689–708. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2022-0054>
- Bank Indonesia. (2023). *Laporan Perkembangan Ekonomi Indonesia 2019–2023*. <https://www.bi.go.id>
- Asosiasi Konsultan Manajemen Indonesia. (2023). *Survei nasional kesiapan digitalisasi perusahaan konsultan*. <https://akmi.or.id>
- PT XYZ. (2024). *Laporan Evaluasi Transformasi Digital PT XYZ*. Dokumen internal perusahaan.
- PT XYZ. (2025). *Laporan Kinerja dan KPI Karyawan 2023–2024*. Dokumen internal perusahaan.