

# Fleksibilitas Waktu Kerja dan Talenta Digital dimanfaatkan untuk Optimalisasi Kinerja Karyawan Di PT. BANK TABUNGAN NEGARA Kantor Cabang Semarang

Yosua Deo Putra Pratama

[yosuadeoputrapratama@gmail.com](mailto:yosuadeoputrapratama@gmail.com)

Sukardi

[sukardipl2@gmail.com](mailto:sukardipl2@gmail.com)

Deewar Mahesa

[deewar-mahesa@untag.ac.id](mailto:deewar-mahesa@untag.ac.id)

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Diterima: 17 September 2024 Direvisi: 21 September 2024 Diterbitkan: 5 Oktober 2024

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui sejauh mana pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja (*Flexible Working Time*) dan Talenta Digital (*Digital Talent*) terhadap Kinerja Karyawan. Titik berat dari penelitian ini yakni seberapa besar penerapan pola kerja fleksibel dan talenta digital yang dimiliki setiap karyawan dapat berperan penting dalam mencapai kinerja karyawan yang maksimal di era modern. Subjek penelitian ini adalah karyawan yang aktif bekerja di PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang. Total populasi dalam penelitian ini sebanyak 120 karyawan dan sampel yang diambil adalah sebanyak 55 karyawan (responden). Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden yang sudah ditentukan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa (1) Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh positif-signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan (2) Talenta Digital berpengaruh positif-signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata kunci** : Fleksibilitas Waktu Kerja, Talenta Digital, dan Kinerja Karyawan.

## Abstract

*The purpose of this study is to determine the extent to which Flexible Working Time and Digital Talent influence Employee Performance. The focus of this study is how much the implementation of flexible working patterns and digital talents possessed by each employee can play an important role in achieving maximum employee performance in the modern era. The subjects of this study were employees who actively work at PT. Bank Tabungan Negara Semarang Branch Office. The total population in this study was 120 employees and the sample taken was 55 employees (respondents). The method used to collect data in this study was by distributing questionnaires to predetermined respondents. The results of this study state that (1) Flexible Working Time has a positive-significant effect on Employee Performance and (2) Digital Talent has a positive-significant effect on Employee Performance.*

**Keywords**: Flexible Working Time, Digital Talent, and Employee Performance.

## 1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi dan sosial yang berjalan di tengah-tengah kehidupan masyarakat merupakan sesuatu yang bersifat dinamis. Artinya dapat berubah-ubahkan menyesuaikan dengan keadaan yang saat ini sedang berjalan. Adanya isu-isu yang berkembang di dunia saat ini sedikit banyak akan memengaruhi bagaimana kegiatan ekonomi dapat berubah sesuai dengan perubahan dari segi teknologi, termasuk memengaruhi sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya. Perubahan yang terjadi dan yang diharapkan haruslah perubahan yang membawa pada tahap yang lebih maju serta visioner, memungkinkan bagi siapa saja yang terlibat dalam kegiatan ekonomi dapat



berkembang, selaras dengan kemajuan teknologi.

Penelitian ini adalah mengenai sejauh mana penerapan Fleksibilitas Waktu Kerja akan menjadi gaya bekerja yang baru atau bisa disebut sebagai terobosan dalam kegiatan ekonomi di lingkup industri, organisasi, maupun perusahaan. Fleksibilitas Waktu Kerja merupakan pola atau sistem kerja yang mengedepankan fleksibilitas bagi sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya untuk dapat bekerja dengan lebih bebas tanpa terikat dengan jadwal atau waktu kerja yang konvensional, di sisi lain Fleksibilitas Waktu Kerja juga memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk dapat melakukan tugas pekerjaannya tanpa harus terbatas dengan ruang atau tempat tertentu yang sudah ditentukan perusahaan. Saat ini banyak perusahaan di Indonesia yang masih menerapkan jam kerja konvensional selama delapan jam bahkan lebih dalam sehari bagi seluruh karyawannya. Di samping memenuhi target dan sebagai bentuk menaati peraturan perusahaan yang berlaku, jam kerja yang sedemikian juga masih dirasa ideal. Pesatnya perkembangan dan isu-isu yang beredar di masyarakat membuat kebiasaan jam kerja konvensional ini dirasa tak lagi terlalu relevan untuk selalu diterapkan. Contohnya ketika terjadi pandemi Covid-19 yang memaksa manusia untuk membatasi frekuensinya dalam berkerumun atau berhubungan dengan banyak orang dalam satu ruang yang sama, membuat banyak perusahaan besar harus mulai beradaptasi dengan sistem Fleksibilitas Waktu Kerja dengan cara menerapkan *working from home*. Tren *working from home* ini juga merupakan salah satu bentuk lain dari Fleksibilitas Waktu Kerja yang memberikan kesempatan kepada banyak karyawan untuk tetap bekerja meskipun tidak datang ke kantor pada jam kerja konvensional menurut Kadir (2020). Penerapan Fleksibilitas Waktu juga dapat berpengaruh terhadap kualitas daya pikir kreatif seseorang. Hal ini karena sistem jam kerja yang fleksibel memungkinkan seseorang untuk lebih leluasa mengatur waktunya, mana yang menjadi prioritas pekerjaan dan mana yang dapat dikerjakan setelahnya berdasarkan pandangan Alona Nieliepova (2019). Fleksibilitas Waktu Kerja akan membuat seseorang lebih produktif dan bersamaan dengan itu terciptalah keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Terjadinya perkembangan tren Fleksibilitas Waktu maka harus juga dibicarakan mengenai sejauh mana sarana dan prasarana siap untuk menerapkannya. Perkembangan teknologi berbasis digital sangat berperan penting dalam mewujudkan keberhasilan penerapan Fleksibilitas Waktu. Ketika perusahaan mengharapkan hasil akhir yang maksimal dari target yang sedang dikejar, maka hal ini tidak luput dari peran penting dalam merekrut dan mempersiapkan generasi yang memiliki bekal Talenta Digital. Pesatnya perkembangan, adaptasi, dan dinamika teknologi akan membuat banyak perusahaan membutuhkannya. Beriringan dengan itu maka sangat ideal bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi dan maju dalam dunia digital. Sudah saatnya di era yang modern sumber daya manusia dengan kriteria Talenta Digital harus semakin diperbanyak dan diberikan semakin banyak lagi pelatihan agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Dalam arti yang luas Talenta Digital merupakan aspek penting yang harus dikuasai seorang karyawan sebagai sumber daya manusia untuk mampu mengolah data pekerjaan secara digital,



mengoperasikan, memberdayakan, dan memanfaatkan alat-alat digital demi menunjang kualitas kinerja karyawan yang maksimal menurut Gilch & Sieweke (2021). Sumber daya manusia dengan aspek Talenta Digital akan menjadi faktor penentu kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan mencapai targetnya.

Dilihat dari segi urgensi dari dua hal seperti yang telah dijabarkan dalam paragraf sebelumnya mengenai Fleksibilitas Waktu Kerja dan Talenta Digital yang menjadi variabel dan fokus dalam penelitian ini untuk menganalisis sejauh mana keduanya berperan mewujudkan kinerja karyawan yang produktif dan berkualitas menurut Dhinnar (2018). Terdapat beberapa *research gap* yang ditemukan dari penelitian terdahulu, dijelaskan pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. Kesenjangan Penelitian (*Research Gap*)**

Keterangan	Peneliti	Hasil
Fleksibilitas; Waktu Kerja terhadap Kinerja Karyawan	(Nasution et al., 2020)	Penerapan <i>flexible working time</i> berpengaruh positif-signifikan terhadap kinerja karyawan
	(Setiawan & Fitrianto, 2021)	Penerapan <i>flexible working time</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Talenta Digital Terhadap Kinerja Karyawan	(Pertwi, W., & Nurhikmah, 2018)	Optimalisasi digital talent berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
	(Azhary & Pradana, 2021)	Optimalisasi digital Talent tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Sumber: beberapa penelitian terdahulu, 2020-2021

Objek penelitian adalah PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang, sebuah perusahaan perbankan di bawah naungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Diketahui bahwa dalam mengupayakan terobosan dalam dunia kerja yang baru dan segar, PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang telah berinovasi mengembangkan sistem kerja yang mengandung unsur Fleksibilitas Waktu Kerja pada saat pandemi Covid-19 lalu, bahkan sampai setelah angka kasus pandemi Covid-19 mulai melandai seperti sekarang ini. Dalam keadaan saat itu, sangat tidak memungkinkan bagi setiap orang untuk terlalu lama berkumpul dengan banyak orang sehingga karyawan dialihkan untuk bekerja dengan jam yang lebih fleksibel sambil memaksimalkan pemanfaatan kemampuan dalam mengoperasikan perangkat digital. Berikut ini /grafik yang menunjukkan pertumbuhan kinerja karyawan ketika pola kerja Fleksibilitas Waktu Kerja dikolaborasikan sekaligus didukung oleh Talenta Digital.

Aktivitas pekerjaan perbankan di PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang diantaranya kegiatan pemasaran, *selling/marketing*, dan pengembangan diri sumber daya manusia dapat terus berjalan meskipun pekerjaan tidak sepenuhnya dilakukan secara konvensional. Para karyawan secara drastis diajak untuk mengubah sekaligus menyambut pola pekerjaan yang baru secara lebih fleksibel dan praktis melalui sistem yang cenderung



berbasis *online*.

Penerapan Fleksibilitas Waktu Kerja dan Talenta Digital yang dilakukan di perusahaan ini belum menunjukkan pengaruhnya terhadap kinerja para karyawan. Sebagian besar karyawan belum bisa secara penuh memaksimalkan kebebasan dalam menentukan jam kerja, serta banyak karyawan yang belum memanfaatkan perangkat digital secara optimal. Hal ini didasari oleh kurangnya sosialisasi dan pelatihan bagi karyawan mengenai fleksibilitas waktu kerja dan talenta digital. Hasil kinerja yang ditunjukkan pada grafik menggambarkan bahwabelum ada konsistensi atau terjadinya ketidakstabilan hasil kinerja selama menerapkan fleksibilitas waktu kerja dan talenta digital. Ada kalanya kinerja bisa meningkat, namun peningkatannya ini bersifat tidak tetap. Artinya meskipun dijalankan sistem kerja dengan fleksibilitas waktu kerja dan talenta digital, para karyawan tidak sepenuhnya konsisten menunjukkan peningkatan kinerja. Grafik tersebut menunjukkan adanya tahun-tahun di mana kinerja karyawan meningkat, namun ada juga tahun-tahun yang kembali mengalami penurunan. Inilah fenomena *gap* atau kesenjangan yang ditemukan.

Permasalahan di lapangan yang disajikan dalam bentuk data (*research gap*) sehingga diperlukan penelitian ulang sebagai bentuk perbaruan dari penelitian yang terdahulu. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: mengetahui bagaimana pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap kinerja karyawan. mengetahui bagaimana pengaruh talenta digital terhadap kinerja karyawan.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Hubungan Antar Variabel

#### 1) Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Sistem kerja yang fleksibel dalam era modern seperti sekarang ini membuat banyak karyawan beradaptasi dengan suasana dan pola pemikiran serta pola kerja yang baru. Variabel Fleksibilitas Waktu Kerja membawa angin segar bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam mengembangkan inovasi untuk memungkinkan seorang karyawan mengatur jam kerjanya sendiri tanpa harus terpancang oleh jam kerja konvensional yang selama ini diterapkan. Selain itu, Fleksibilitas Waktu Kerja memungkinkan seorang karyawan untuk memiliki keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi maupun keluarganya.

Penerapan Fleksibilitas Waktu Kerja, dibutuhkan integritas yang tinggi dalam menjalankannya. Sistem kerja yang demikian membuat karyawan harus memiliki integritas kerja yang tinggi sebab karyawan akan cenderung memiliki arus kerja yang fleksibel. Fleksibel dalam hal ini adalah mengenai waktu, tempat, dan metode kerja yang dilakukan. Hal ini akan sangat mempengaruhi antusias karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan akan semakin tinggi ketika mereka tidak merasa terikat dan terpancang oleh waktu. Kinerja karyawan yang meningkat juga akan memotivasi bagi mereka untuk dapat menghasilkan ide-ide kreatif dan *out of the box* yang mana akan membawa kepada hasil kinerja yang memuaskan baik bagi perusahaan atau organisasi maupun bagi diri mereka sendiri (Kadir, dkk, 2020).. H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara



Fleksibilitas Waktu Kerja dan Kinerja Karyawan.

## 2) Pengaruh Talenta Digital terhadap Kinerja Karyawan

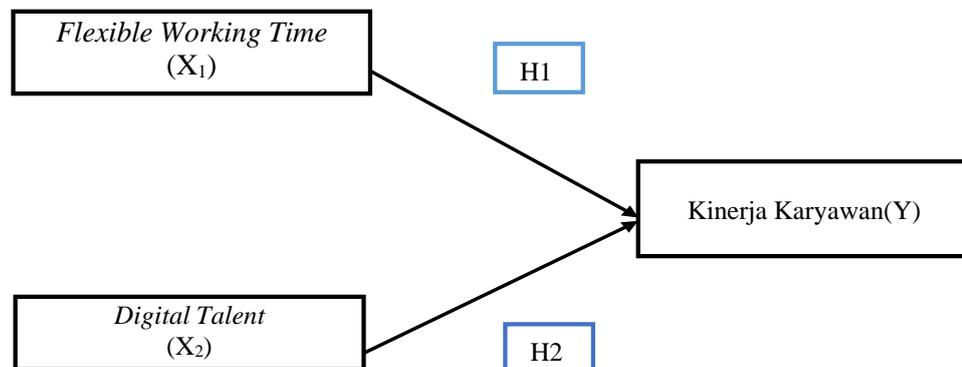
Talenta Digital merupakan salah satu usaha bagi perusahaan untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas digital yang maksimal. Maksud dari ini adalah karyawan yang akan bekerja di dalam perusahaan tersebut adalah mereka yang memiliki wawasan dan keterampilan luas dalam beradaptasi di dunia dan era modern yang saat ini sudah dekat dengan digitalisasi. Talenta Digital sebagai variabel yang penting dalam mendukung penelitian ini karena faktanya persaingan dalam dunia kerja dan perusahaan saat ini bergerak dalam segala hal yang berbentuk digitalisasi. Talenta Digital Era sebagai digital artinya mampu mengintegrasikan tugas pekerjaannya dengan teknologi, ilmu pengetahuan, dan bersifat dinamis menanggapi perubahan yang terjadi dalam dunia kerja (Azhar, & Pradana, 2021). Seseorang yang bekerja dengan system digital di era yang tepat akan lebih merasa mudah dan terbantu dalam mengembangkan kualitas dirinya, mempercepat proses pekerjaannya, dan memberikan banyak kesempatan karir yang cemerlang. Inilah yang menjadi dasar alasan mengapa Talenta Digital membawa pengaruh yang positif pada kinerja karyawan.

Penerapannya, kinerja karyawan yang didukung dengan ketersediaan sarana dan prasarana berbasis digital dalam sebuah perusahaan akan dapat memaksimalkan perusahaan itu sendiri untuk memajukan usahanya. Kualitas kinerja karyawan yang meningkat, maka tujuan perusahaan akan semakin jelas dan realistis untuk diraih dan diwujudkan. H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Talenta Digital dan Kinerja Karyawan.

## 2.2. Model Penelitian

Tinjauan pustaka dan kajian teori yang telah diuraikan di atas, maka dapat digambarkan kerangka penelitian (model penelitian) seperti berikut ini:

Gambar Model Kerangka Penelitian



### 3. Metode Penelitian

#### 1) Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menjawab permasalahan melalui teknik pengukuran yang cermat terhadap variabel-variabel tertentu, sehingga menghasilkan simpulan-simpulan yang dapat digeneralisasikan, lepas dari konteks waktu dan situasi serta jenis data yang dikumpulkan terutama data fleksibilitas waktu kerja, talenta digital, kinerja karyawan. Penelitian ini juga sering disebut penelitian noneksperimen, karena pada penelitian ini peneliti tidak melakukan kontrol dan manipulasi variabel penelitian.

#### 2) Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini sebanyak 120 karyawan organik (pegawai tetap) yang bekerja di PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang. Teknik pengambilan sampel dengan *proportional stratified random sampling* digunakan dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang representatif dengan melihat populasi karyawan di PT. Bank BTN Kantor Cabang Semarang yang heterogen, mengambil sampel dari masing-masing unit yaitu: Teller Service Unit, Customer Service Unit, Transaction Processing, dan Branch Commercial Funding Unit dan masing-masing dari unit tersebut diambil perwakilannya sebagai sampel.

Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan perhitungan melalui Rumus Slovin diperoleh 55 responden, sampel 55 responden. Komposisi responden dari masing-masing unit karyawan PT. Bank BTN Kantor Cabang Semarang, yaitu *Teller Service Unit* = 20 karyawan, *Customer Service Unit* = 18 karyawan, *Branch Commercial Funding Unit* = 9 karyawan, dan *Transaction Processing Unit* = 8.

#### 3) Definisi Operasional Variabel

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Fleksibilitas Waktu Kerja (X1)	Fleksibilitas Waktu Kerja adalah suatu pola dan sistem kerja yang memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan fleksibilitas waktu, ruang, dan penjadwalan sesuai dengan pekerjaannya masing-masing dengan tujuan mencapai kinerja yang maksimal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fleksibilitas Waktu</li> <li>2. Fleksibilitas Penjadwalan</li> <li>3. Fleksibilitas Ruang</li> </ol>
2	Talenta Digital (X2)	Talenta Digital adalah kemampuan seseorang dalam beradaptasi dengan teknologi dan menerapkan serta mengoperasikan kemampuannya di bidang digital dalam mencapai kinerja yang maksimal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sarana dan pra sarana</li> <li>2. Kesiapan individu</li> <li>3. Daya saing</li> </ol>
3	Kinerja	Kinerja karyawan adalah hasil yang	



No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
	Karyawan (Y)	dicapai oleh seseorang yang bekerja dalam suatu perusahaan yang menunjukkan peningkatan kualitas dari waktu ke waktu.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian

Sumber: Data primer yang diolah (beberapa penelitian terdahulu)

Pengukuran variabel menggunakan skala pengukuran adalah Likert. Skala Likert untuk item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan yang perlu dijawab oleh responden. Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata sebagai berikut: Sangat Setuju 5; Setuju: 4; Kurang Setuju: 4; Tidak Setuju: 2; Sangat Tidak Setuju: 1

Metode Pengumpulan Data melalui tautan (link) kuesioner melalui aplikasi Google Form yang nantinya akan dibagikan kepada para responden yang sudah ditentukan sebelumnya, yaitu: Teller Service Unit, Customer Service Unit, Branch Commercial Funding Unit, dan Transaction Processing Unit yang bekerja sebagai karyawan di PT. Bank BTN Kantor Cabang Semarang. Tautan kuesioner ini nantinya berisi pernyataan-pernyataan dengan kisi-kisi yang mengacu pada masing-masing variabel dalam penelitian ini. Selanjutnya, dari pengisian kuesioner yang dimaksud akan memberikan hasil dan hasil itulah nantinya yang akan digunakan peneliti sebagai data yang terkumpul.

#### 4) Pengujian Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengisian kuesioner dan studi dokumen mengenai analisis *flexible working time* dan *digital talent* dalam mencapai kinerja karyawan di PT. Bank BTN Kantor Cabang Semarang. Pengumpulan data melalui pengisian tautan (link) kuesioner dilakukan dengan mengajukan pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan tema penelitian kepada para responden yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu *Teller Service Unit*, *Customer Service Unit*, *Transaction Processing Unit*, dan *Branch Commercial Funding Unit*. Untuk memperoleh data yang nilai keabsahannya mempunyai validitas, maka peneliti akan melakukan usaha-usaha sebagai berikut:

##### Uji Validitas

Pengujian dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi product moment dengan kriteria pengujian sebagai berikut: Jika  $r < 0,25$  maka kuisisioner dinyatakan tidak valid dan Jika  $r > 0,25$  maka kuisisioner dinyatakan valid.

Tabel 3. Uji Validitas

Variabel	Item	r	Keterangan
Fleksibilitas Waktu Kerja	X1.1	,609	Valid
	X1.2	,910	Valid
	X1.3	,840	Valid
Talenta Digital	X2.1	,805	Valid
	X2.2	,756	Valid
	X2.3	,799	Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	,780	Valid
	Y.2	,774	Valid
	Y.3	,608	Valid



Variabel	Item	r	Keterangan
	Y.4	,776	Valid
	Y.5	,716	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = *Flexible Working Time*

X<sub>2</sub> = *Digital Talent*

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan metode AlphaCronbach. Koefisien realibilitas diketahui dari besarnya koefisien alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Alpha Cronbach > 0,6 (Ghozali 2009).

**Tabel 4. Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kinerja Karyawan	,709	Reliabel
Flexible Working Time	,688	Reliabel
Digital Talent	,774	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 1) Hasil Penelitian

#### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 5. Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji t**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Flexible Working Time	,434	,152	,348	2,860	,006
Digital Talent	,348	,131	,323	2,655	,011

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel diatas, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,348X_1 + 0,323X_2$$

Y = Kinerja Karyawan; X<sub>1</sub> = *Flexible Working Time*; X<sub>2</sub> = *Digital Talent*

Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Fleksibilitas Waktu Kerja dan kinerja karyawan, **diterima**.

Talenta Digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif

dan signifikan antara Talenta Digital dan kinerja karyawan, diterima.

### Goodness of Fit

Uji F berguna untuk mengetahui apakah model regresi dalam penelitian ini fit atau tidak Ghozali (2018). Hasil uji f dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 6. ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,037	2	21,519	10,605	,000 <sup>b</sup>
	Residual	105,508	52	2,029		
	Total	148,545	54			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Fleksibilitas Waktu Kerja, Talenta Digital						

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai F sebesar 10,605 dengan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti model regresi pada penelitian ini dapat dikatakan layak atau fit.

Uji koefisien determinasi ( $Adj R^2$ ) untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terkait menurut Ghozali (2018). Hasil uji koefisien determinasi ( $Adj R^2$ ) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel Uji Koefisien Determinasi ( $Adj R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,538 <sup>a</sup>	,290	,262	1,424
a. Predictors: (Constant), Flexible Working Time, Digital Talent				

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,262 yang berarti bahwa kinerja karyawan sebagai variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen yaitu Fleksibilitas Waktu Kerja dan Talenta Digital sebesar 29,0%, sedangkan sisanya sebesar 71,0% dijelaskan oleh faktor lain diluar model pada penelitian ini.

## 2) Pembahasan

### Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti Fleksibilitas Waktu Kerja dapat mempengaruhi antusias karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan akan semakin tinggi ketika mereka tidak merasa terikat dan terpancang oleh waktu. Kinerja karyawan yang meningkat juga akan memberikan stimulasi bagi mereka untuk dapat menghasilkan ide-ide kreatif dan *out of the box* yang mana akan membawa kepada hasil kinerja yang memuaskan baik bagi perusahaan atau organisasi maupun bagi diri mereka sendiri.

Fleksibilitas Waktu Kerja memungkinkan seorang karyawan untuk memiliki

keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi maupun keluarganya. Hasil penelitian ini sejalan dengan Nasution *etal* (2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Fleksibilitas Waktu Kerja dan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Talenta Digital terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa Talenta Digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti Talenta Digital dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seseorang yang bekerja dengan sistem digital di era yang tepat akan lebih merasa mudah dan terbantu dalam mengembangkan kualitas dirinya, mempercepat proses pekerjaannya, dan memberikan banyak kesempatan karir yang cemerlang. Inilah yang menjadi dasar alasan mengapa Talenta Digital membawa pengaruh yang positif pada kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang didukung dengan tersedianya sarana dan prasarana berbasis digital dalam perusahaan akan dapat memaksimalkan perusahaan itu sendiri untuk memajukan usahanya. Dengan kualitas kinerja karyawan yang meningkat, maka tujuan perusahaan akan semakin jelas dan realistis untuk diraih dan diwujudkan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Talenta Digital dan kinerja karyawan menurut Azhary & Pradana (2021).

## **5. Simpulan**

Pada variabel Fleksibilitas Simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis fleksibilitas waktu kerja dan talenta digital dalam mencapai kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya adalah:

Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil ini menjelaskan bahwa apabila karyawan dapat dengan leluasa mengatur jadwal bekerja, ruang, dan waktu maka karyawan juga akan lebih mudah mencapai kinerja karyawan yang maksimal.

Variabel Talenta Digital menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Talenta Digital dan kinerja karyawan, dapat diterima. Ketika sarana dan prasarana digital dilengkapi, kesiapan individu ditingkatkan, dan daya saing antar karyawan ditumbuhkan, maka akan lebih maksimal dalam mencapai kinerja karyawan.

## **6. Implikasi Manajerial**

Variabel yang cenderung lemah dalam penelitian ini adalah variabel Talenta Digital, yang mana dalam pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan tidak sebesar variabel yang lainnya (Fleksibilitas Waktu Kerja). Hal ini disebabkan oleh kurangnya literasi dan kesiapan dari masing-masing perusahaan untuk menormalkan pengaruh Talenta Digital terhadap kinerja para karyawannya.

PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang diharapkan dapat selalu beradaptasi dan berkembang mengikuti kebutuhan pasar dan apa yang seharusnya dijalankan untuk membuat perusahaan ini semakin maju. Hal ini dapat didukung dengan cara



memberikan kesempatan bagi karyawan-karyawan berprestasi untuk lebih didengarkan pendapat dan usulannya demi kemajuan pola kerja yang lebih fleksibel. Selain itu, PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang harus lebih sigap mempersiapkan pelatihan dan pendidikan yang memadai bagi para karyawan mengenai pembekalan dunia kerja berbasis teknologi dan digitalisasi. Hal-hal semacam ini akan membawa pengaruh yang positif bagi kinerja karyawan dan kemajuan perusahaan itu sendiri.

## 7. Keterbatasan dan Penelitian Mendatang

Kepada para peneliti selanjutnya yang akan membahas mengenai fleksibilitas waktu kerja dan talenta digital dalam pengaruhnya mencapai kinerja karyawan agar lebih memperbanyak referensi dan jurnal pendukung yang relevan. Selain itu, dianjurkan agar subjek penelitian semacam ini diperluas tidak hanya pada satu lingkup kantor saja, namun bisa menjangkau lebih banyak bidang kerja, sehingga penelitian semacam ini akan lebih kompleks dan akurat.

## Daftar Pustaka

- Alona Nieliepova. (2019). Co-Working As the Component of the E- Environment Forming Entrepreneurship Competence. Management, on-Line Tools for Building a Free Working Space. *World Science*, 4(11(51)), 4–11. [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ws/30112019/6786](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/30112019/6786)
- Arifin, Z. (2012). Model penelitian dan pengembangan. In *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*. <http://repo.iain-tulungagung.ac.id>. [http://repo.iain-tulungagung.ac.id/12844/6/BAB III.pdf](http://repo.iain-tulungagung.ac.id/12844/6/BAB%20III.pdf)
- Arikunto, S. (2010a). Manajemen Penelitian, PT. In *Rineka Cipta, Jakarta*.
- Arikunto, S. (2010b). Metode penelitian. In *Jakarta: Rineka Cipta*. [a-research.upi.edu](http://a-research.upi.edu). [http://a-research.upi.edu/operator/upload/s\\_pkn\\_0705452\\_chapter3.pdf](http://a-research.upi.edu/operator/upload/s_pkn_0705452_chapter3.pdf)
- Azhary, M. H., & Pradana, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Digitalisasi Bisnis Dan Pengembangan Nilai Teknologi Digital Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah X Bandung). *E-Proceeding of Management*, 8(5), 5793–5798.
- Bai, J. J., Brynjolfsson, E., Jin, W., Steffen, S., & Wan, C. (2021). *Digital Resilience: How Work-From-Home Feasibility Affects Firm Performance*. [nber.org. https://www.nber.org/papers/w28588](https://www.nber.org/papers/w28588)
- Bambang, P., & Jannah, L. M. (2005). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada*.
- Chung, H. (2009). *Flexibility for whom? : working time flexibility practices of European companies*. Chung.



- De, M., Leza, Y., & Lapedra, R. O. (2019). *Title: Digital Talent Management: The Future of Digital Talent During the IV Industrial Revolution.*
- Dhinnar, A. F. (2018). Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Pt. Bank X. In *Skripsi.*
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.).
- Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 53–82. <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>
- Hidayat, M., & Taniredja, T. (2012). Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar). In *Alfabeta: Bandung.*
- Kadir, A. A., Ismail, F., Tun, U., & Onn, H. (2020). *the Role of Job Performance Towards Flexible Working Hour and Work Life.* 7(04), 1053–1057.
- Lăzăroiu, G. (2015). Employee Motivation and Job Performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 14.
- Lund, S., Manyika, J., & Robinson, K. (n.d.). *Managing talent in a digital age.* Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of Psychology: Industrial and....* <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=LK2x-NjycoC&oi=fnd&pg=PA39&dq=job+performance&ots=4TuWxwwNXU&sig=k6LSzbAZMkd1Z7NZmPQKr18Chfs>
- Nasution, I., Zuhendry, & Rosanti, R. (2020). Pengaruh Bekerja Dari Rumah (Work From Home) terhadap Kinerja Karyawan BPKP. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Budgeting*, 1(1), 9–14. <http://ojs.polmed.ac.id/index.php/budgeting/article/view/211>
- OKEMWA, D. O. (2016). Relationship between Flexible Work-Arrangement and Commitment of Nurses in Public Hospitals in Kenya. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(3). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v6-i3/2261>
- Pandiangan, H. (2018). Pengaruhnya Terhadap Work-Life Balance Flexible Working Arrangement Dan Pengaruhnya Terhadap Work-Life Balance. *Thesis Magister Manajemen*, 1–139.
- Pertiwi, W., & Nurhikmah, F. (2018). Pengaruh Perubahan Sistem Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin 2018, 1* (September), 187–191. <http://ejournal.unwaha.ac.id/index.php/snami/article/view/288/244>
- Rawashdeh, A. M., Almasarweh, M. S., & Jaber, J. (2016). Do Flexible Work Arrangements Affect Job Satisfaction and Work-Life Balance in Jordanian Private Airlines? *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3).



- Sanusi, A. R. &. (2001). *Dasar-Dasar Penelitian dan Non-Eksata Lain-nya*. Semarang: Unnes Press.
- Setiawan, N. S., & Fitrianto, A. R. (2021). Pengaruh Work From Home (WFH) terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi COVID-19. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3229–3242. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/1224>
- Simarmata, R. M. (2020). Pengaruh Work From Home terhadap Produktivitas Dosen Politeknik Negeri Ambon. *Jurnal Ekonomi Sosial Humaniora*. <https://www.jurnalintelektiva.com/index.php/jurnal/article/view/265>
- Sugiyono, P. (2011). Metodologi penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. In *Alfabeta, Bandung*.
- Sugiyono, P. D. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D (Vol. 8). In *Alfabeta, Bandung*.
- Sukardi, M. (2007). *Penelitian Pendidikan, Yogyakarta*. Bumi Aksara.
- Supranto, J. (2007). Teknik sampling survey & eksperimen. In *Rineka Cipta, Jakarta*

