

Analisis Determinasi Ketahanan Organisasi Melalui Peran Mediasi Employee Agility pada PT. Bank Papua KCU Jayapura

Romy Ade Putranto¹, Enny Haryanti²

^{1,2}STIE Indonesia Banking School

Keywords

reskilling,
upskilling,
digital competence,
employee agility, organizational
resilience

Abstract

This study examines the effects of Reskilling, Upskilling, and Digital Competence on Employee Agility and Organizational Resilience at PT Bank Papua KCU Jayapura, including the mediating role of Employee Agility. Using a quantitative explanatory approach, data were collected from 112 employees through questionnaires and analyzed using PLS-SEM with SmartPLS 4.0.9.9. The results indicate that Reskilling ($\beta=0.272$), Upskilling ($\beta=0.397$), and Digital Competence ($\beta=0.351$) positively and significantly affect Employee Agility. Employee Agility also has a positive and significant effect on Organizational Resilience ($\beta=0.371$). Furthermore, Reskilling ($\beta=0.254$), Upskilling ($\beta=0.147$), and Digital Competence ($\beta=0.226$) directly and significantly influence Organizational Resilience. Employee Agility partially mediates the relationships between Reskilling, Upskilling, Digital Competence, and Organizational Resilience. The R^2 values are 0.371 for Employee Agility and 0.363 for Organizational Resilience. These findings highlight that strengthening employee skills and digital competencies, alongside enhancing adaptability and responsiveness, is essential for building organizational resilience amid digital transformation in the banking industry.

Abstrak

Transformasi digital dalam industri perbankan menuntut kesiapan sumber daya manusia yang adaptif dan kompeten untuk menjaga ketahanan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Reskilling, Upskilling, dan Kompetensi Digital terhadap Employee Agility dan Ketahanan Organisasi, serta menguji peran Employee Agility sebagai variabel mediasi pada PT Bank Papua KCU Jayapura. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi sekaligus sampel berjumlah 112 pegawai dengan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0.9.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Reskilling berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Agility ($\beta=0,272$; $t=4,028$; $p=0,000$), Upskilling terhadap Employee Agility ($\beta=0,397$; $t=4,928$; $p=0,000$), dan Kompetensi Digital terhadap Employee Agility ($\beta=0,351$; $t=4,437$; $p=0,000$). Employee Agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketahanan Organisasi ($\beta=0,371$; $t=4,425$; $p=0,000$). Reskilling, Upskilling, dan Kompetensi Digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketahanan Organisasi masing-masing sebesar $\beta=0,254$ ($t=3,063$; $p=0,002$), $\beta=0,147$ ($t=3,443$; $p=0,001$), dan $\beta=0,226$ ($t=2,931$; $p=0,003$). Employee Agility terbukti memediasi secara parsial pengaruh Reskilling ($\beta=0,101$; $t=2,934$; $p=0,003$), Upskilling ($\beta=0,147$; $t=3,443$; $p=0,001$), dan Kompetensi Digital ($\beta=0,130$; $t=3,005$; $p=0,003$) terhadap Ketahanan Organisasi. Nilai R^2 Employee Agility sebesar 0,371 dan Ketahanan Organisasi sebesar 0,363. Dengan demikian, penguatan kompetensi karyawan yang disertai peningkatan Employee Agility menjadi faktor penting dalam memperkuat ketahanan organisasi.

PT Bank Papua KCU Jayapura dalam mendukung implementasi Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI). Berdasarkan Lakin Papua (2025), permasalahan yang menjadi perhatian meliputi keterbatasan tenaga ahli di bidang teknologi, kompetensi digital pegawai yang belum merata, serta program pengembangan kompetensi yang belum sepenuhnya menjawab kebutuhan reskilling dan upskilling. Kondisi tersebut menunjukkan adanya tantangan dalam menyelaraskan kapasitas sumber daya manusia dengan tuntutan transformasi digital. Perbedaan tingkat penguasaan teknologi dan keterbatasan pengembangan keterampilan berpotensi menghambat kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan pekerjaan. Situasi ini menjadi penting karena organisasi perbankan dituntut untuk menjaga kualitas layanan dan keberlangsungan operasional di tengah perubahan teknologi serta dinamika lingkungan bisnis.

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah proses bisnis industri perbankan, termasuk kebutuhan kompetensi sumber daya manusia dalam menjalankan aktivitas operasional. Penerapan artificial intelligence (AI), robotic process automation (RPA), dan analisis data mendorong pergeseran pekerjaan rutin menuju aktivitas yang membutuhkan kemampuan digital, analitis, dan adaptif. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk mengembangkan kompetensi karyawan melalui reskilling, upskilling, dan penguatan kompetensi digital. Pengembangan kompetensi menjadi penting karena keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi juga pada kesiapan karyawan dalam memanfaatkan teknologi dan merespons perubahan. Dalam kondisi lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kemampuan tersebut turut menentukan ketahanan organisasi (organizational resilience) dalam mempertahankan operasional dan menyesuaikan diri terhadap ketidakpastian.

Tantangan transformasi digital tersebut juga dihadapi PT Bank

Secara teoretis, Dynamic Capabilities Theory yang dikemukakan Teece (2007) menjelaskan bahwa kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan bergantung pada kapasitas untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, memanfaatkan peluang, serta mentransformasikan sumber daya yang dimiliki. Perspektif ini menempatkan pengembangan kompetensi karyawan sebagai bagian penting dari proses adaptasi organisasi. Sejalan dengan itu, Learning Organization Theory menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dalam meningkatkan kemampuan individu dan organisasi menghadapi perubahan. Sementara itu, Competency Theory dari Boyatzis (1982) menjelaskan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik individu berkaitan dengan efektivitas kinerja. Ketiga perspektif tersebut memberikan landasan bahwa reskilling, upskilling, dan kompetensi digital dapat menjadi modal pengembangan employee agility, yaitu kemampuan karyawan untuk beradaptasi, merespons perubahan, dan menyesuaikan perilaku kerja secara efektif. Kelincahan karyawan selanjutnya berpotensi mendukung ketahanan organisasi dalam menghadapi gangguan dan ketidakpastian.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan dan kompetensi digital berkaitan dengan peningkatan kemampuan adaptasi karyawan. Nandal dan Nain (2025) mengemukakan pentingnya *reskilling* dalam meningkatkan kelincahan tenaga kerja, sedangkan Kalsum et al. (2025) menunjukkan bahwa *upskilling* berperan dalam meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan. Fildansyah dan Nailul (2025) juga menemukan hubungan positif antara kompetensi digital dan *employee agility*. Dalam kaitannya dengan ketahanan organisasi, Panda dan Singh (2025) menunjukkan bahwa *employee agility* dapat mendukung kemampuan organisasi menghadapi perubahan lingkungan. Namun, hubungan tersebut tidak selalu menghasilkan temuan yang konsisten. Triono et al. (2025) dan Jaka et al. (2022), misalnya, melaporkan bahwa *reskilling* tidak berpengaruh signifikan terhadap ketahanan organisasi. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi tidak selalu secara langsung menghasilkan ketahanan organisasi, sehingga mekanisme yang menghubungkan keduanya masih perlu diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan perkembangan penelitian tersebut, terdapat tiga kesenjangan yang mendasari penelitian ini. Pertama, kesenjangan konseptual, yaitu perlunya pengujian terintegrasi yang menghubungkan reskilling, upskilling, dan kompetensi digital dengan ketahanan organisasi melalui employee agility. Kedua, kesenjangan empiris, berupa perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kelincahan karyawan dan ketahanan organisasi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan kompetensi dapat bergantung pada konteks organisasi dan mekanisme penerapannya. Ketiga, kesenjangan kontekstual, yakni perlunya bukti empiris yang lebih spesifik pada sektor perbankan daerah, khususnya PT Bank Papua KCU Jayapura, yang menghadapi tantangan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam pelaksanaan transformasi digital. Ketiga kesenjangan tersebut menjadi dasar untuk menguji hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi yang diteliti.

Penelitian ini penting dilakukan untuk menjelaskan bagaimana strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia dapat mendukung ketahanan organisasi di tengah transformasi digital. Kebaruan penelitian terletak pada pengintegrasian reskilling, upskilling, dan kompetensi digital dalam satu model penelitian dengan employee agility sebagai variabel mediasi. Model ini memungkinkan pengujian terhadap pengaruh pengembangan kompetensi sekaligus peran kelincahan karyawan dalam menerjemahkan kompetensi individu menjadi

kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mempertahankan keberlangsungan operasional. Dari sisi teoretis, penelitian ini diharapkan memperluas pemahaman mengenai pembentukan ketahanan organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia. Dari sisi praktis, hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT Bank Papua KCU Jayapura dalam menyusun program pengembangan kompetensi yang lebih sesuai dengan kebutuhan transformasi digital. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berjudul “Analisis Determinasi Ketahanan Organisasi melalui Peran Mediasi Employee Agility pada PT Bank Papua KCU Jayapura.”

KAJIAN LITERATUR

Dynamic Capabilities Theory

Dynamic Capabilities Theory menjelaskan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan mentransformasikan sumber daya untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Teori ini diperkenalkan oleh Teece dan Shuen (1997), yang menegaskan bahwa keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan mengelola dan menyesuaikannya dengan perubahan lingkungan bisnis. Teece (2007) mengidentifikasi tiga dimensi utama, yaitu *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. *Sensing* merupakan kemampuan mengidentifikasi peluang dan ancaman, *seizing* merupakan kemampuan memanfaatkan peluang melalui keputusan strategis, sedangkan *transforming* merupakan kemampuan memperbarui sumber daya, struktur, dan proses organisasi.

Dalam era transformasi digital, kapabilitas dinamis semakin penting karena organisasi harus merespons perkembangan teknologi seperti *artificial intelligence*, *big data*, *cloud computing*, dan otomatisasi. Organisasi yang mampu mendeteksi perubahan, mengambil keputusan secara tepat, dan melakukan transformasi secara cepat akan memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi ketidakpastian (Hillmann & Guenther, 2020). Kapabilitas tersebut juga sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM, budaya adaptif, serta praktik pengelolaan SDM yang efektif (Georgescu et al., 2024).

Dalam penelitian ini, *Dynamic Capabilities Theory* digunakan untuk menjelaskan bahwa *reskilling* dan *upskilling* dapat memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi transformasi digital. *Reskilling* membekali karyawan dengan kompetensi baru, sedangkan *upskilling* meningkatkan kompetensi yang telah dimiliki. Pengembangan tersebut memungkinkan organisasi melakukan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* secara lebih efektif sehingga meningkatkan kemampuan adaptasi dan memperkuat *organizational resilience*.

Learning Organization Theory

Learning Organization Theory menjelaskan bahwa organisasi perlu menciptakan, memperoleh, mengembangkan, dan mentransfer pengetahuan secara berkelanjutan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan. Senge (1990, 2006) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar dibangun melalui lima disiplin utama, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*. Kelima aspek tersebut menjadi dasar terbentuknya budaya pembelajaran yang mendukung inovasi dan adaptasi organisasi.

Dalam menghadapi digitalisasi dan otomatisasi, pembelajaran berkelanjutan menjadi

semakin penting karena perubahan teknologi menyebabkan kompetensi pekerjaan terus berkembang. OECD (2021) dan WEF (2023) menekankan pentingnya *reskilling* dan *upskilling* untuk memastikan tenaga kerja tetap relevan dengan kebutuhan pekerjaan masa depan. Organisasi yang menyediakan lingkungan belajar secara berkelanjutan akan lebih mampu meningkatkan kompetensi karyawan dan beradaptasi terhadap perubahan.

Budaya pembelajaran juga berkontribusi terhadap ketahanan organisasi. Georgescu et al. (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang mendukung pembelajaran, pengembangan kompetensi, dan pengelolaan SDM adaptif memiliki kemampuan lebih baik dalam menghadapi ketidakpastian. Wickramasinghe dan Wickramasinghe (2026) juga menegaskan bahwa keberhasilan *reskilling* dan *upskilling* sangat dipengaruhi oleh budaya belajar yang kuat. Oleh karena itu, teori ini digunakan untuk menjelaskan pentingnya pembelajaran berkelanjutan sebagai pendukung pengembangan kompetensi, *employee agility*, dan ketahanan organisasi.

Competency Theory

Competency Theory yang dikembangkan oleh Boyatzis (1982, 2008) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang berkaitan dengan pencapaian kinerja efektif. Kompetensi mencakup *motives*, *traits*, *self-concept*, *knowledge*, dan *skills*. Melalui *Iceberg Model of Competency*, Boyatzis menjelaskan bahwa pengetahuan dan keterampilan merupakan kompetensi yang tampak dan relatif lebih mudah dikembangkan, sedangkan motif, nilai, karakter, dan konsep diri merupakan kompetensi yang lebih mendalam.

Kompetensi bersifat dinamis dan dapat dikembangkan melalui pembelajaran, pengalaman kerja, serta dukungan organisasi. Dalam konteks transformasi digital, kompetensi digital menjadi salah satu kompetensi strategis karena karyawan tidak hanya dituntut mampu menggunakan teknologi, tetapi juga mengolah informasi, berkolaborasi secara digital, memecahkan masalah, dan beradaptasi terhadap perubahan teknologi.

Dalam penelitian ini, *Competency Theory* menjadi dasar untuk menjelaskan hubungan antara *reskilling*, *upskilling*, kompetensi digital, dan *employee agility*. Peningkatan kompetensi diharapkan membuat karyawan lebih adaptif, fleksibel, dan mampu merespons perubahan secara cepat. Selanjutnya, *employee agility* tersebut dapat mendukung organisasi dalam menghadapi gangguan dan memperkuat ketahanan organisasi.

Reskilling

Reskilling merupakan proses pengembangan kompetensi baru yang bertujuan mempersiapkan karyawan untuk menjalankan pekerjaan atau peran yang berbeda sebagai akibat perubahan teknologi, organisasi, dan lingkungan kerja. Berbeda dengan *upskilling*, *reskilling* berfokus pada penguasaan keterampilan baru yang belum dimiliki sebelumnya (Edeh, 2022). Melalui *reskilling*, organisasi dapat mengurangi kesenjangan kompetensi dan meningkatkan kemampuan tenaga kerja dalam menghadapi perubahan.

Jamal et al. (2024) dan Hasan et al. (2024) menjelaskan bahwa *reskilling* merupakan strategi sistematis untuk membekali karyawan dengan kompetensi baru yang sesuai dengan kebutuhan masa depan. Nandal dan Nain (2025) juga menunjukkan bahwa *reskilling* dapat meningkatkan *workforce agility* dengan membantu karyawan menyesuaikan diri terhadap perubahan pekerjaan dan teknologi. Namun, efektivitasnya dipengaruhi oleh kesiapan individu, dukungan organisasi, dan kesempatan untuk menerapkan kompetensi yang diperoleh (Triono

et al., 2025).

Upskilling

Upskilling merupakan proses peningkatan dan pendalaman kompetensi yang telah dimiliki karyawan agar tetap relevan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pekerjaan. Berbeda dengan *reskilling* yang berorientasi pada keterampilan baru untuk menjalankan peran berbeda, *upskilling* bertujuan meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan yang sedang dijalankan (Li, 2022). Strategi ini penting untuk meningkatkan produktivitas, fleksibilitas, inovasi, dan kesiapan tenaga kerja menghadapi perubahan.

Mahdia (2024), Riyanto (2025), dan Winarni et al. (2024) menunjukkan bahwa *upskilling* tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan digital, berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, dan pemecahan masalah. Mohammed et al. (2024) menambahkan bahwa investasi *upskilling* dapat meningkatkan kesiapan teknologi dan daya saing tenaga kerja. Namun, keberhasilannya dipengaruhi oleh budaya pembelajaran, dukungan organisasi, metode pelatihan, dan kesempatan menerapkan kompetensi baru.

Kompetensi Digital

Kompetensi digital merupakan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital secara efektif untuk mendukung pekerjaan, pengambilan keputusan, komunikasi, kolaborasi, pemecahan masalah, dan inovasi. Perkembangan AI, komputasi awan, analisis data, dan otomatisasi menjadikan kompetensi digital sebagai kapabilitas strategis yang diperlukan dalam menghadapi transformasi organisasi.

Fildansyah dan Nailul (2025) serta Munawaroh et al. (2026) menunjukkan bahwa kompetensi digital berperan dalam meningkatkan *employee agility* melalui kemampuan berbagi pengetahuan, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Namun, kompetensi digital memerlukan dukungan lingkungan kerja, budaya pembelajaran, kepemimpinan, dan kesempatan penerapan teknologi agar dapat memberikan hasil optimal (Noerchoidah et al., 2026; Liana et al., 2026).

Kompetensi digital juga berkontribusi terhadap ketahanan organisasi karena mendukung keberlangsungan operasional, efisiensi, pengambilan keputusan, dan respons terhadap gangguan (Gu et al., 2023; Pan & Zhu, 2025). Namun, pengaruh tersebut bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi, proses bisnis, dan kapabilitas organisasi (Cardoso et al., 2025; Omri, 2026).

Ketahanan Organisasi (*Organizational Resilience*)

Ketahanan organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, menghadapi, merespons, dan beradaptasi terhadap perubahan, gangguan, serta ketidakpastian lingkungan secara berkelanjutan. Duchek (2020) menjelaskan bahwa ketahanan tidak hanya berarti kemampuan bertahan ketika menghadapi krisis, tetapi juga kemampuan organisasi untuk belajar, berkembang, dan melakukan transformasi setelah menghadapi tantangan.

Ketahanan organisasi dipengaruhi oleh kualitas SDM, budaya pembelajaran, kepemimpinan, komunikasi, fleksibilitas, pengelolaan risiko, dan kemampuan pengambilan keputusan (Georgescu et al., 2024; Hu et al., 2024). Organisasi yang memiliki kemampuan belajar dan melakukan pembaruan strategi akan lebih mampu mempertahankan

keberlangsungan operasional dalam lingkungan yang dinamis (Jaka et al., 2022; Riesner et al., 2025).

Employee Agility

Employee agility merupakan kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara cepat, fleksibel, dan proaktif terhadap perubahan lingkungan kerja. Kemampuan ini semakin penting dalam era transformasi digital karena perubahan teknologi, kompleksitas pekerjaan, dan ketidakpastian bisnis menuntut karyawan untuk terus belajar dan menyesuaikan cara kerja.

Panda dan Singh (2025) menjelaskan bahwa *employee agility* tercermin dalam perilaku adaptif, pembelajaran berkelanjutan, fleksibilitas, dan kemampuan inovasi. Ramzuni et al. (2026) melalui telaah sistematis menunjukkan bahwa *employee agility* merupakan konstruk multidimensional yang mencakup kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, dan respons cepat terhadap perubahan.

Employee agility juga menjadi mekanisme yang menghubungkan kompetensi individu dengan ketahanan organisasi. Karyawan yang agile dapat mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas operasional, memperkuat koordinasi, serta membantu organisasi menghadapi gangguan secara lebih efektif. Namun, pengembangan *employee agility* tetap memerlukan dukungan kepemimpinan, tata kelola, strategi organisasi, dan lingkungan kerja yang mendukung perubahan (Goraya et al., 2026; Hurel et al., 2026).

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT Bank Papua KCU Jayapura, salah satu bank pembangunan daerah yang menghadapi tantangan transformasi digital dan perubahan kebutuhan kompetensi sumber daya manusia. Perkembangan teknologi informasi, otomatisasi, dan digitalisasi layanan keuangan menuntut organisasi untuk menyesuaikan sistem operasional, layanan, tata kelola, serta pengelolaan sumber daya manusia agar tetap kompetitif dan berkelanjutan (OECD, 2021; WEF, 2023).

Transformasi digital tidak hanya membutuhkan penerapan teknologi baru, tetapi juga kesiapan karyawan melalui reskilling, upskilling, dan kompetensi digital. Pengembangan kompetensi tersebut diperlukan agar karyawan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, proses bisnis, dan tuntutan pekerjaan (Li, 2022; Wickramasinghe & Wickramasinghe, 2026). Selain itu, *employee agility* menjadi kemampuan penting karena memungkinkan karyawan merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan proaktif.

Ketahanan organisasi juga menjadi aspek penting dalam menghadapi ketidakpastian. Duchek (2020) menjelaskan bahwa ketahanan organisasi mencakup kemampuan anticipation, coping, dan adaptation dalam menghadapi perubahan dan gangguan. Oleh karena itu, PT Bank Papua KCU Jayapura dipilih sebagai objek penelitian karena relevan untuk mengkaji keterkaitan pengembangan kompetensi, kelincahan karyawan, dan ketahanan organisasi dalam menghadapi transformasi digital.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini menganalisis pengaruh reskilling, upskilling, dan kompetensi digital terhadap ketahanan organisasi dengan *employee agility* sebagai variabel mediasi pada PT Bank Papua KCU Jayapura.

Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka yang digunakan untuk mengarahkan proses pengumpulan, pengukuran, dan analisis data agar tujuan penelitian dapat dicapai secara sistematis (Creswell & Creswell, 2022). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei karena bertujuan menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel berdasarkan data numerik yang dianalisis secara statistik.

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui pengujian hipotesis (Bougie & Sekaran, 2019). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Reskilling (RES), Upskilling (UPS), dan Kompetensi Digital (KD), variabel mediasi adalah Employee Agility (EA), sedangkan variabel dependen adalah Ketahanan Organisasi (KO).

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Bank Papua KCU Jayapura. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. PLS-SEM digunakan karena mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung serta sesuai untuk model penelitian yang melibatkan beberapa konstruk dan variabel mediasi (Hair et al., 2022).

Populasi Dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan individu atau elemen yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Bougie & Sekaran, 2019). Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Bank Papua KCU Jayapura sebanyak 112 orang. Populasi tersebut dipilih karena seluruh pegawai memiliki keterkaitan dengan perubahan kompetensi, penerapan teknologi, serta proses adaptasi organisasi dalam menghadapi transformasi digital.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai sumber data penelitian (Bougie & Sekaran, 2019). Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh (saturated sampling), yaitu teknik pengambilan sampel dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai responden (Sugiyono, 2022).

Karena jumlah populasi relatif kecil, yaitu 112 pegawai, maka seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian adalah 112 responden.

Definisi Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel digunakan untuk menerjemahkan konsep penelitian menjadi indikator yang dapat diukur secara empiris. Dalam penelitian ini terdapat lima variabel, yaitu reskilling, upskilling, kompetensi digital, employee agility, dan ketahanan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Objek Penelitian

PT Bank Pembangunan Daerah Papua (Bank Papua) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dalam bidang jasa perbankan. Bank Papua didirikan pada 13 April 1966 dengan nama Bank Pembangunan Daerah Irian Jaya berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Irian Barat Nomor 37/GIB/1966. Pada tahun 2000, bentuk badan hukum bank ini diubah menjadi Perseroan Terbatas berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (PT Bank Pembangunan Daerah Papua, 2024).

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator
Reskilling (RES) Proses pengembangan kompetensi baru agar karyawan mampu menjalankan peran atau pekerjaan berbeda sesuai perubahan teknologi dan organisasi. Barbosa & Oliveira (2026);	RES1 <i>Acquisition of New Skills</i> ; RES2 <i>Career Role Transition</i> ; RES3 <i>Technology and Digital Adaptation</i> ; RES4 <i>Learning and Capability Transformation</i> ; RES5 <i>Workforce Adaptability</i> Hasan et al. (2024)
Upskilling (UPS) Proses peningkatan kompetensi yang telah dimiliki melalui pembelajaran berkelanjutan agar karyawan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan transformasi digital. Shalender & Sharma (2024);	UPS1 <i>Continuous Learning Participation</i> ; UPS2 <i>Skill Enhancement</i> ; UPS3 <i>Technology Adaptation</i> ; UPS4 <i>Capability Development</i> ; UPS5 <i>Future Work Readiness</i> Asiedu & Tenakwah (2025)
Kompetensi Digital (KD) Kemampuan karyawan menggunakan teknologi digital, mengelola informasi, berkomunikasi, menyelesaikan masalah, dan beradaptasi terhadap perubahan teknologi. Piwowar-Sulej et al. (2024);	KD1 <i>Digital Literacy</i> ; KD2 <i>Digital Technology Utilization</i> ; KD3 <i>Digital Communication and Collaboration</i> ; KD4 <i>Digital Problem Solving and Innovation</i> ; KD5 <i>Digital Adaptability and Continuous Learning</i> . Putri et al. (2025)
Employee Agility (EA) Kemampuan karyawan beradaptasi secara cepat, bekerja fleksibel, belajar berkelanjutan, berkolaborasi, dan merespons perubahan secara proaktif. Dhanpat (2025);	EA1 <i>Adaptability</i> ; EA2 <i>Flexibility</i> ; EA3 <i>Continuous Learning</i> ; EA4 <i>Collaboration</i> ; EA5 <i>Responsiveness</i> Ramzuni et al. (2026)
Ketahanan Organisasi (KO) Kemampuan organisasi mengantisipasi, merespons, beradaptasi, dan berkembang dalam menghadapi perubahan maupun ketidakpastian lingkungan. Duchek (2020);	KO1 <i>Anticipation</i> ; KO2 <i>Coping</i> ; KO3 <i>Adaptation</i> Dickson (2025)

Sumber: Diolah oleh penulis (2026)

Bank Papua KCU Jayapura memiliki peran penting dalam kegiatan operasional dan pelayanan perbankan. Perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan nasabah, serta tuntutan peningkatan kualitas pelayanan mengharuskan karyawan mampu beradaptasi, mempelajari keterampilan baru, dan bekerja secara efektif. Kondisi tersebut menjadikan Bank Papua KCU Jayapura relevan sebagai objek penelitian untuk menganalisis determinan ketahanan organisasi dengan *employee agility* sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan melibatkan 112 karyawan Bank Papua KCU Jayapura. Pengambilan sampel dilakukan melalui teknik sampel jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan metode *Partial Least Squares–Structural*

Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS. Model penelitian menguji pengaruh *reskilling*, *upskilling*, dan kompetensi digital terhadap *employee agility* dan ketahanan organisasi, termasuk peran mediasi *employee agility* dalam hubungan tersebut.

Distribusi Karakteristik Responden

Karakteristik responden dianalisis untuk memberikan gambaran mengenai profil karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian. Pengelompokan dilakukan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama kerja. Untuk hasil karakteristik responden dari jumlah 112 responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2, responden didominasi oleh perempuan sebanyak 75 orang atau 67%, sedangkan responden laki-laki berjumlah 37 orang atau 33%. Untuk kelompok usia 17–25 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu 45 orang atau 40%. Komposisi tersebut memperlihatkan bahwa responden relatif didominasi oleh kelompok usia muda. Untuk pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1), yaitu sebanyak 50 orang atau 45%. Dominasi lulusan S1 menunjukkan bahwa kelompok responden dengan pendidikan sarjana merupakan bagian terbesar dari karyawan yang diteliti. Untuk masa kerja, kelompok responden dengan lama kerja 1–3 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu 35 orang atau 31%. Distribusi tersebut menunjukkan adanya variasi pengalaman kerja di antara responden, mulai dari karyawan dengan masa kerja relatif singkat hingga karyawan yang telah bekerja lebih dari enam tahun.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian. Pengujian ini diperlukan untuk memastikan bahwa indikator penelitian dapat mengukur konstruk yang dimaksud secara memadai sebelum hubungan antarkonstruk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 2. Distribusi Karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Perempuan	75	67%
	Laki-laki	37	33%
Usia	17–25 tahun	45	40%
	26–35 tahun	35	31%
	36–45 tahun	20	18%
	46–55 tahun	12	11%
	56–65 tahun	10	9%
Pendidikan	SMA/SMK	25	22%
	Diploma (D3)	20	18%
	Sarjana (S1)	50	45%
	Magister (S2)	17	15%
Lama Kerja	Kurang dari 1 tahun	25	22%
	1–3 tahun	35	31%
	4–6 tahun	30	27%
	Lebih dari 6 tahun	22	20%
Total	Total	112	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2026.

Tabel 3. Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	EA	KD	KO	RES
Kompetensi Digital (KD)	0,435			
Ketahanan Organisasi (KO)	0,627	0,397		
Rekilling (RES)	0,309	0,207	0,423	
Upskilling (UPS)	0,511	0,145	0,141	0,141

Sumber: Data primer yang diolah, 2026.

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan rasio *Heterotrait–Monotrait* (HTMT) menunjukkan bahwa nilai antarvariabel berada di bawah ambang batas 0,90. Nilai HTMT tertinggi ditemukan pada hubungan *employee agility* dan ketahanan organisasi sebesar 0,627. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan memiliki keterbedaan empiris yang memadai berdasarkan kriteria HTMT. Pengujian *cross-loading* juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Temuan ini mendukung terpenuhinya validitas diskriminan berdasarkan pemeriksaan *cross-loading*.

Tabel 4. Hasil Cross-Loading

Indikator	EA	KD	KO	RES	UPS
EA1	0,672	0,298	0,289	0,106	0,315
EA2	0,780	0,249	0,455	0,327	0,312
EA3	0,715	0,132	0,348	0,117	0,291
EA4	0,780	0,333	0,376	0,199	0,378
EA5	0,726	0,341	0,432	0,177	0,261
KD1	0,222	0,712	0,310	0,026	0,021
KD2	0,388	0,815	0,376	0,068	0,089
KD3	0,228	0,769	0,237	-0,043	-0,017
KD4	0,163	0,647	0,128	-0,221	-0,027
KD5	0,299	0,732	0,168	-0,049	0,171
KO1	0,488	0,373	0,889	0,241	0,111
KO2	0,495	0,313	0,888	0,334	0,118
KO3	0,378	0,249	0,847	0,340	-0,073
RES1	0,198	0,054	0,293	0,790	-0,044
RES2	0,142	-0,163	0,207	0,631	-0,002
RES3	0,144	-0,091	0,233	0,715	0,005
RES4	0,161	-0,002	0,292	0,747	-0,053
RES5	0,298	0,055	0,252	0,807	0,077
UPS1	0,247	0,013	0,028	0,022	0,723
UPS2	0,246	0,036	-0,021	-0,089	0,769
UPS3	0,278	0,022	0,124	0,027	0,676
UPS4	0,414	0,159	0,063	0,022	0,792
UPS5	0,332	0,007	0,040	-0,009	0,759

Sumber: Data primer yang diolah, 2026.

Dari aspek reliabilitas, nilai *Composite Reliability* untuk seluruh konstruk berada di atas 0,70. Nilai *Composite Reliability employee agility* sebesar 0,855, kompetensi digital sebesar 0,855, ketahanan organisasi sebesar 0,907, *reskilling* sebesar 0,858, dan *upskilling* sebesar 0,861. Hasil ini menunjukkan bahwa konsistensi internal indikator pada masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas yang digunakan dalam penelitian.

Hasil pengujian tersebut mendukung kelayakan model pengukuran untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural. Penyajian hasil outer model dalam artikel jurnal juga perlu dilengkapi dengan nilai outer loading, AVE, dan Cronbach's alpha apabila tersedia dalam keluaran SmartPLS, sehingga evaluasi validitas konvergen dan reliabilitas konstruk dapat dijelaskan secara lebih terukur.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel endogen pada model penelitian. Salah satu ukuran yang digunakan adalah koefisien determinasi atau R-square (R^2).

Berdasarkan Tabel 6, nilai R^2 employee agility sebesar 0,371. Artinya, *reskilling*, *upskilling*, dan kompetensi digital secara bersama-sama mampu menjelaskan 37,1% variasi employee agility. Sementara itu, nilai (R^2) ketahanan organisasi sebesar 0,363 menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model mampu menjelaskan 36,3% variasi ketahanan organisasi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan terhadap kedua variabel endogen, meskipun sebagian variasi *employee agility* dan ketahanan organisasi masih dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian. Oleh karena itu, interpretasi hasil perlu dibatasi pada variabel dan objek yang diteliti.

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan koefisien jalur (*path coefficient*), nilai statistik t , dan nilai p dari hasil *bootstrapping* SmartPLS. Dalam penelitian ini, hubungan dinyatakan signifikan apabila memenuhi kriteria pengujian yang digunakan, yaitu nilai p kurang dari 0,05.

Tabel 5. Hasil *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability
<i>Employee Agility</i> (EA)	0,788	0,855
Kompetensi Digital (KD)	0,797	0,855
Ketahanan Organisasi (KO)	0,847	0,907
<i>Rekillling</i> (RES)	0,793	0,858
<i>Upskilling</i> (UPS)	0,802	0,861

Sumber: Data primer yang diolah, 2026.

Tabel 6. Hasil R-Square

	R-square	Keterangan
<i>Employee Agility</i> (EA)	0,371	Sedang (<i>Moderate</i>)
Ketahanan Organisasi (KO)	0,363	Sedang (<i>Moderate</i>)

Sumber: Output SmartPLS, (2006).

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan Antar Variabel	Koefisien	t-statistic	p-value	Hasil
<i>Reskilling</i> → <i>Employee Agility</i>	0,272	4,028	<0,001	Signifikan
<i>Upskilling</i> → <i>Employee Agility</i>	0,397	4,928	<0,001	Signifikan
Kompetensi Digital → <i>Employee Agility</i>	0,351	4,437	<0,001	Signifikan
<i>Employee Agility</i> → Ketahanan Organisasi	0,371	4,425	<0,001	Signifikan
<i>Reskilling</i> → Ketahanan Organisasi	0,254	3,063	0,002	Signifikan
<i>Upskilling</i> → Ketahanan Organisasi	0,147	3,443	0,001	Signifikan
Kompetensi Digital → Ketahanan Organisasi	0,226	2,931	0,003	Signifikan
<i>Reskilling</i> → <i>Employee Agility</i> → Ketahanan Organisasi	0,101	2,934	0,003	Signifikan
<i>Upskilling</i> → <i>Employee Agility</i> → Ketahanan Organisasi	0,147	3,443	0,001	Signifikan
Kompetensi Digital → <i>Employee Agility</i> → Ketahanan Organisasi	0,130	3,005	0,003	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diolah kembali.

Pengaruh *Reskilling* terhadap *Employee Agility*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reskilling* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee agility*, dengan koefisien jalur sebesar 0,272 dan p-value kurang dari 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan baru yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan berkaitan dengan meningkatnya kemampuan karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan tugas dan tuntutan kerja.

Dalam lingkungan perbankan yang semakin terdigitalisasi, perubahan proses kerja menuntut karyawan untuk tidak hanya mengandalkan keterampilan yang telah dimiliki, tetapi juga mempelajari kemampuan baru sesuai dengan perkembangan sistem dan kebutuhan pelayanan. Program *reskilling* dapat mendukung proses tersebut dengan memperluas kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan tanggung jawab maupun prosedur kerja.

Hasil ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi yang berkelanjutan sebagai salah satu upaya membangun tenaga kerja yang adaptif. Bagi Bank Papua KCU Jayapura, program *reskilling* dapat diarahkan pada kebutuhan nyata pekerjaan, perubahan prosedur operasional, serta penggunaan teknologi yang mendukung pelayanan perbankan. Dengan demikian, pengembangan keterampilan baru tidak hanya berorientasi pada peningkatan pengetahuan, tetapi juga pada kesiapan karyawan menghadapi perubahan.

Pengaruh *Upskilling* terhadap *Employee Agility*

Upskilling memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee agility*, dengan

koefisien jalur sebesar 0,397 dan p-value kurang dari 0,001. Di antara variabel *reskilling*, *upskilling*, dan kompetensi digital, *upskilling* menunjukkan koefisien jalur terbesar terhadap *employee agility* dalam model penelitian ini.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan keterampilan yang telah dimiliki karyawan berperan penting dalam mendukung kelincahan kerja. Karyawan yang memperoleh kesempatan untuk memperdalam pengetahuan dan meningkatkan penguasaan keterampilan berpotensi lebih siap menghadapi kompleksitas pekerjaan, menyesuaikan cara kerja, serta merespons perubahan tuntutan organisasi.

Dalam konteks Bank Papua KCU Jayapura, *upskilling* dapat dilakukan melalui pelatihan lanjutan, pembelajaran sistem kerja, pendampingan oleh karyawan berpengalaman, dan pengembangan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Pengembangan tersebut perlu diselaraskan dengan perubahan proses bisnis dan teknologi agar keterampilan yang ditingkatkan dapat diterapkan secara langsung dalam pekerjaan.

Besarnya koefisien jalur *upskilling* tidak berarti bahwa variabel ini merupakan satu-satunya faktor utama yang menentukan kelincahan karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa, di antara variabel yang diuji dalam model ini, *upskilling* memiliki hubungan positif paling kuat dengan *employee agility*.

Pengaruh Kompetensi Digital terhadap *Employee Agility*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee agility*, dengan koefisien jalur sebesar 0,351 dan p-value kurang dari 0,001. Temuan ini memperlihatkan bahwa kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi dan mengelola informasi digital berkaitan dengan kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan pekerjaan.

Kompetensi digital menjadi relevan dalam sektor perbankan karena pelaksanaan pekerjaan semakin berkaitan dengan penggunaan sistem informasi, pengelolaan data, dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung pelayanan. Karyawan yang mampu mencari, menganalisis, dan mengevaluasi informasi digital secara efektif memiliki bekal untuk memahami perubahan prosedur dan menyesuaikan cara kerja sesuai kebutuhan.

Hasil ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi digital perlu berjalan seiring dengan pengembangan keterampilan kerja. Pelatihan penggunaan aplikasi, pemahaman sistem digital, pengelolaan informasi, dan pemecahan masalah berbasis teknologi dapat menjadi bagian dari upaya meningkatkan kelincahan karyawan. Namun, keberhasilan pengembangan kompetensi digital tetap perlu didukung oleh ketersediaan sistem yang memadai dan kesempatan bagi karyawan untuk menerapkan kemampuan tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

Pengaruh *Employee Agility* terhadap Ketahanan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi, dengan koefisien jalur sebesar 0,371 dan p-value kurang dari 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan untuk beradaptasi, menyesuaikan cara kerja, dan merespons perubahan berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan fungsi serta menyesuaikan diri ketika menghadapi tantangan.

Ketahanan organisasi tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya dan sistem

operasional, tetapi juga pada kemampuan sumber daya manusia dalam merespons perubahan. Karyawan yang mampu mempelajari prosedur baru dan menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja dapat membantu organisasi menjaga kelangsungan aktivitas operasional ketika menghadapi perubahan teknologi maupun kebutuhan pelayanan.

Dalam konteks Bank Papua KCU Jayapura, *employee agility* dapat mendukung penyesuaian terhadap perubahan sistem perbankan, tuntutan pelayanan nasabah, dan dinamika lingkungan kerja. Hasil ini menempatkan kelincahan karyawan sebagai salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam strategi peningkatan ketahanan organisasi. Meskipun demikian, ketahanan organisasi juga dapat dipengaruhi oleh aspek lain, seperti kepemimpinan, tata kelola, kesiapan teknologi, dan pengelolaan risiko, yang tidak seluruhnya diuji dalam model penelitian ini.

Pengaruh *Reskilling* terhadap Ketahanan Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *reskilling* berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi, dengan koefisien jalur sebesar 0,254 dan p-value 0,002. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengembangan keterampilan baru berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menghadapi perubahan dan mempertahankan pelaksanaan kegiatan operasional.

Ketika kebutuhan pekerjaan berubah, karyawan yang memiliki keterampilan relevan dapat membantu mengurangi kesenjangan kompetensi dan mendukung penyesuaian proses kerja. Dalam organisasi perbankan, penguasaan kemampuan baru dapat membantu karyawan mengikuti perubahan prosedur, pemanfaatan sistem digital, dan kebutuhan pelayanan yang terus berkembang.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa pengaruh *reskilling* terhadap ketahanan organisasi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan individu, tetapi juga dengan bagaimana keterampilan baru dapat dimanfaatkan untuk mendukung kegiatan organisasi. Oleh karena itu, program *reskilling* perlu dirancang berdasarkan kebutuhan kompetensi dan diarahkan pada peningkatan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Pengaruh *Upskilling* terhadap Ketahanan Organisasi

Upskilling terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi, dengan koefisien jalur sebesar 0,147 dan p-value 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan yang telah dimiliki karyawan berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk mempertahankan efektivitas kerja ketika menghadapi perubahan.

Peningkatan keterampilan memungkinkan karyawan memperdalam penguasaan pekerjaan dan menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan kebutuhan organisasi. Apabila pengembangan tersebut dilakukan secara konsisten, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan kualitas pelaksanaan tugas dan merespons tuntutan kerja secara lebih terarah.

Bagi Bank Papua KCU Jayapura, *upskilling* dapat dikembangkan melalui pembelajaran berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan dan perubahan teknologi perbankan. Pelatihan yang terarah dapat membantu menjaga relevansi keterampilan karyawan sekaligus mendukung keberlangsungan proses operasional. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa

penguatan kompetensi melalui *upskilling* merupakan salah satu aspek yang berkaitan dengan ketahanan organisasi, meskipun kontribusinya perlu dipahami bersama faktor lain dalam model maupun faktor eksternal yang tidak diuji.

Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Ketahanan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi, dengan koefisien jalur sebesar 0,226 dan p-value 0,003. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja.

Pemanfaatan teknologi dalam aktivitas perbankan menuntut karyawan untuk mampu menggunakan sistem digital dan mengelola informasi secara efektif. Kompetensi tersebut dapat membantu pelaksanaan pekerjaan, mendukung penyesuaian terhadap prosedur baru, serta memperkuat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan proses operasional.

Dalam konteks Bank Papua KCU Jayapura, penguatan kompetensi digital dapat menjadi bagian dari strategi peningkatan ketahanan organisasi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan teknologi yang sesuai dengan pekerjaan, peningkatan literasi informasi digital, dan pendampingan dalam penggunaan sistem. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi digital berkaitan dengan ketahanan organisasi, tetapi efektivitas pemanfaatannya juga bergantung pada dukungan infrastruktur, kebijakan, dan proses kerja organisasi.

Peran Mediasi *Employee Agility* pada Pengaruh *Reskilling* terhadap Ketahanan Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *reskilling* memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi melalui *employee agility*, dengan koefisien sebesar 0,101 dan p-value 0,003. Pengaruh langsung *reskilling* terhadap ketahanan organisasi juga tetap signifikan. Dengan demikian, *employee agility* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan baru dapat berkaitan dengan ketahanan organisasi melalui dua jalur. Pertama, *reskilling* memiliki hubungan langsung dengan ketahanan organisasi. Kedua, pengembangan keterampilan baru berkaitan dengan peningkatan kelincahan karyawan, yang selanjutnya berhubungan dengan ketahanan organisasi.

Dalam praktiknya, pelatihan keterampilan baru akan lebih bermakna apabila karyawan dapat menggunakan kemampuan tersebut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan pekerjaan. Oleh karena itu, program *reskilling* sebaiknya tidak hanya menekankan penyampaian materi pelatihan, tetapi juga memberi kesempatan kepada karyawan untuk menerapkan keterampilan baru dalam situasi kerja. Hasil ini menempatkan *employee agility* sebagai salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan antara pengembangan keterampilan dan ketahanan organisasi.

Peran Mediasi *Employee Agility* pada Pengaruh *Upskilling* terhadap Ketahanan Organisasi

Hubungan mediasi *upskilling* melalui *employee agility* perlu dibahas berdasarkan hasil

pengujian pengaruh tidak langsung yang telah diverifikasi dari keluaran SmartPLS. Ringkasan hasil yang tersedia belum cukup untuk memastikan koefisien dan signifikansi jalur tidak langsung ini karena angka yang tercantum perlu dicocokkan kembali dengan hasil pengaruh langsung.

Secara konseptual, *employee agility* dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan peningkatan keterampilan dengan ketahanan organisasi. Keterampilan yang semakin berkembang dapat membantu karyawan menyesuaikan cara kerja, merespons perubahan tugas, dan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki untuk menghadapi tuntutan pekerjaan. Apabila peningkatan keterampilan tersebut diikuti dengan kemampuan adaptasi yang lebih baik, organisasi berpotensi memperoleh dukungan sumber daya manusia yang lebih siap menghadapi perubahan.

Namun, kesimpulan empiris mengenai mediasi parsial atau penuh hanya dapat ditetapkan setelah koefisien jalur tidak langsung, nilai t-statistic, dan p-value *upskilling* melalui *employee agility* dipastikan berdasarkan tabel *Specific Indirect Effects*. Oleh sebab itu, bagian ini perlu disesuaikan sebelum artikel dikirimkan ke jurnal.

Peran Mediasi *Employee Agility* pada Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Ketahanan Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi melalui *employee agility*, dengan koefisien sebesar 0,130 dan p-value 0,003. Pengaruh langsung kompetensi digital terhadap ketahanan organisasi juga signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *employee agility* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kompetensi digital dan ketahanan organisasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi digital berkaitan dengan ketahanan organisasi melalui lebih dari satu jalur. Kemampuan digital dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan secara langsung, sementara peningkatan kemampuan adaptasi karyawan menjadi jalur tambahan yang menghubungkan kompetensi tersebut dengan ketahanan organisasi.

Dalam lingkungan kerja perbankan yang menggunakan teknologi digital, penguasaan sistem dan informasi perlu disertai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Karyawan yang memiliki kompetensi digital dan mampu menerapkannya secara fleksibel dapat membantu organisasi merespons kebutuhan operasional yang berkembang. Dengan demikian, pengembangan kompetensi digital sebaiknya tidak hanya berorientasi pada penguasaan perangkat atau aplikasi, tetapi juga pada kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi perubahan.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reskilling*, *upskilling*, dan kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee agility* maupun ketahanan organisasi. Selain itu, *employee agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan kemampuan adaptasi karyawan merupakan aspek yang saling berkaitan dalam menjelaskan ketahanan organisasi pada Bank Papua KCU Jayapura.

Di antara ketiga variabel yang memengaruhi *employee agility*, *upskilling* memiliki koefisien jalur terbesar. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan yang telah dimiliki karyawan memiliki hubungan yang relatif kuat dengan kelincahan karyawan dibandingkan dua variabel lain dalam model. Sementara itu, pengaruh *employee agility* terhadap ketahanan organisasi memperlihatkan pentingnya kemampuan adaptasi dalam mendukung organisasi menghadapi perubahan.

Hasil pengujian mediasi yang telah terkonfirmasi juga menunjukkan bahwa *employee agility* menjadi salah satu mekanisme yang menghubungkan kompetensi sumber daya manusia dengan ketahanan organisasi. Akan tetapi, nilai pengaruh tidak langsung *upskilling* masih harus diverifikasi sebelum simpulan untuk seluruh jalur mediasi ditetapkan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya Bank Papua KCU Jayapura mengembangkan program *reskilling* dan *upskilling* secara berkelanjutan, memperkuat kompetensi digital, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk menerapkan keterampilan tersebut dalam pekerjaan. Upaya ini perlu didukung oleh sistem kerja, teknologi, dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Dengan pendekatan tersebut, pengembangan kompetensi tidak berhenti pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga diarahkan untuk mendukung kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 112 responden dengan menggunakan SmartPLS 4.0.9.9, mengenai pengaruh *Reskilling*, *Upskilling*, dan Kompetensi Digital terhadap *Employee Agility* dan Ketahanan Organisasi, dengan *Employee Agility* sebagai variabel mediasi, dapat disimpulkan bahwa:

Variabel *Reskilling*, *Upskilling* dan Kompetensi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Agility*. Kemudian variabel *Reskilling*, *Upskilling*, Kompetensi Digital dan *Employee Agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketahanan Organisasi.

Employee Agility memediasi secara parsial pengaruh *Reskilling*, *Upskilling* dan Kompetensi Digital terhadap Ketahanan Organisasi. Secara keseluruhan, seluruh hipotesis H1–H10 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Reskilling*, *Upskilling*, dan Kompetensi Digital merupakan faktor penting dalam meningkatkan *Employee Agility* sekaligus memperkuat Ketahanan Organisasi. *Employee Agility* juga terbukti menjadi mekanisme yang memperkuat hubungan antara pengembangan kompetensi dengan Ketahanan Organisasi. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan keterampilan dan kompetensi digital menjadi strategi penting bagi organisasi dalam menghadapi transformasi digital dan perubahan lingkungan kerja.

Keterbatasan Penelitian

Untuk keterbatasan pada penelitian ini dengan objek penelitian adalah karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Papua (Bank Papua) KCU Jayapura dan jumlah responden penelitian ini sebanyak 112 orang karyawan. Variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu variabel

eksogen reskilling, upskilling, kompetensi digital, dengan variabel endogen adalah ketahanan organisasi dengan variabel mediasi adalah employee agility.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, PT Bank Papua KCU Jayapura disarankan untuk meningkatkan program reskilling dan upskilling secara berkelanjutan sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pekerjaan. Pengembangan karyawan perlu mencakup keterampilan teknis, kemampuan beradaptasi, pemecahan masalah, dan kolaborasi. Peningkatan kompetensi digital juga perlu menjadi prioritas melalui pelatihan penggunaan teknologi, pengelolaan informasi, dan keamanan data.

Organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang mendukung employee agility melalui budaya belajar, komunikasi terbuka, dan kolaborasi antarpegawai. Karyawan juga perlu diberikan kesempatan untuk menerapkan keterampilan baru serta mencoba metode kerja yang lebih efektif agar mampu merespons perubahan dengan cepat.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji variabel lain, seperti kepemimpinan adaptif, budaya organisasi, inovasi, dan organizational learning, yang berpotensi memengaruhi employee agility dan ketahanan organisasi. Cakupan responden juga dapat diperluas, sedangkan pendekatan longitudinal atau kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif dapat digunakan untuk memahami perubahan kompetensi karyawan dan ketahanan organisasi dalam menghadapi transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Asiedu, E., & Tenakwah, E. S. (2025). Future-proofing your workforce: upskilling and reskilling as HR's top priorities. *Strategic HR Review*, 24(4), 169–173. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2025-0008>
- Barbosa, I., & Oliveira, E. R. de. (2026). Digital reskilling and workforce transformation: exploring identity, capability and adaptation in AI-mediated workplaces. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2025-1109>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Wiley.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Cardoso, A., Figueiredo, J., Oliveira, I., & Pocinho, M. (2025). From Crisis to Opportunity: Digital Transformation, Digital Business Models, and Organizational Resilience in the Post-Pandemic Era. *Administrative Sciences*, 15(1), 1–31. <https://doi.org/10.3390/admsci15060193>
- Creswell, J. W., & Creswell, D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*. SAGE Publications.
- Dhanpat, N. (2025). International Journal of Organization Theory & Behavior. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 28(1), 18–33. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03->

2023-0062

- Dickson, R. K. (2025). Organizational Resilience as the Springboard for Organizational Success in a Turbulent Business Environment. *European Journal of Management Economics and Business*, 2(2), 3–24. [https://doi.org/10.59324/ejmeb.2025.2\(2\).01](https://doi.org/10.59324/ejmeb.2025.2(2).01)
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Edeh, F. O. (2022). Human Resource Skills Adjustment and Organisational Resilience in Times of Global Crisis. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 17(01), 60–79. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v17i1.70>
- Fildansyah, R., & Nailul, M. (2025). Do Digital Competence and Learning Culture Drive Agility and Innovation Capability through Knowledge Sharing? *West Science Interdisciplinary Studies*, 3(07), 1210–1219. <https://doi.org/10.58812/wsiv3i07.2110>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Goraya, M. A. S., Yaqub, M. Z., Khan, M. A., & Akram, M. S. (2026). Transforming performance: how agility, response, resilience and support shape success in digital strategies. *Information Technology and People*, 39(1), 325–353. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0592>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2022). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning.
- Hasan, M., Haque, M. A., Nishat, S. S., & Hossain, M. M. (2024). Upskilling and Reskilling in a Rapidly Changing Job Market: Strategies for Organizations to Maintain Workforce Agility and Adaptability. *European Journal of Business and Management Research*, 9(6), 118–126. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.6.2502>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23, 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hurel, M. M. I., Herrera, A. A. M., & Durango, J. N. R. (2026). Organizational resilience and agility in SMEs: a systematic review with global perspectives for emerging economies. *Journal of Organizational Change Management*, 39(3), 652–674. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2025-0580>
- Jaka, H., Wahyuni, S., & Sutyarjoko, M. (2022). Impact of organizational resilience, ambidexterity capability, and strategic renewal during Covid-19 on firm performance. *Journal of the Academy of Business and Emerging Markets*, 2, 37–48. <https://scholar.ui.ac.id/en/publications/impact-of-organizational-resilience-ambidexterity-capability-and/>
- Jamal, A. F., Nemar, S. El, & Sakka, G. (2024). The relationship between job redesigning, reskilling and upskilling on organizational agility Available to Purchase. *EuroMed Journal of Business*, 20(2), 474–492. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2023-0279>

- Kalsum, E. U., Djatisara, R. R. B., & Novitasari, S. A. (2025). Analysis of Reskilling, Upskilling, and Continuous Learning Culture on Adaptability of Hospitality Employees in West Java. *West Science Interdisciplinary Studies*, 30(3), 519–529. <https://doi.org/10.58812/wsis.v3i03.1778>
- Li, L. (2022). Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Information Systems Frontiers*, 26, 1697–1712. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- Liana, I., Suci, R. P., & Anam, C. (2026). Pengaruh Digital Competence Terhadap Green Innovation Performance yang Dimediasi Organizational Agility. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(1), 766–781. <https://doi.org/10.55606/jumbiku.v6i1.6933>
- Mahdia, A. (2024). The Importance of Reskilling and Upskilling for Employees. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(4), 521–534. <https://doi.org/10.62207/px62rw36>
- Mohammed, M. A., Shanmugam, Sundararajan, & Martin, P. (2024). Investigating Reskilling And Up-Skilling Efforts In The Information Technology And Software Development Sector: A Case Study Of Kano State, Nigeria. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 3894–3905. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3543>
- Munawaroh, Khaerunnisa, R., Mudaeroh, Galuh, A., & Maulana, A. (2026). From Competence to Agility: A Systematic Review of Digital Competence and Employee Agility Effects on Employee Performance in Digital Transformation Era. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 9(1), 95–107.
- Nandal, N., & Nain, A. (2025). Reskilling for tomorrow: how HR can drive workforce agility in a changing economy. *Strategic HR Review*, 25(3), 130–136. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2025-0104>
- Noerchoidah, Rossitika, A. R., Istikhoroh, S., & Harjanti, D. (2026). Membangun Innovative Work Behavior di Era Digital: Kompetensi Digital, Agility Karyawan, dan Lingkungan Kerja Digital. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(1), 129–142. <https://doi.org/10.26740/jim.v14n1.p129-142>
- OECD. (2021). *OECD Skills Outlook 2021*. <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>
- Omri, A. (2026). How digital skills and IT capabilities drive SMEs' performance: The mediating role of entrepreneurial resilience. *Journal of the International Council for Small Business*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2606368>
- Panda, P., & Singh, P. (2025). Organizational virtuousness fosters innovative performance and pro-social behavior: examining the role of employee resilience and agility. *Journal of Organizational Change Management*, 38(4), 701–721. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2024-0073>
- Papua, B. (2025). *Annual Report*. <https://www.bankpapua.co.id/>
- Piwowar-Sulej, K., Blštáková, J., Ližbetinová, L., & Zagorsek, B. (2024). The impact of digitalization on employees' future competencies: has human resource development a conditional role here? Open Access. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 36–52. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0426>
- Putri, H. N., Mardani, A. D., & Ardyansyah, F. (2025). The Role of Digital Transformation in

- Enhancing Human Resource Management Practices in Global Organizations. *Journal of Economics and Management Sciences*, 8(1), 250–257.
<https://doi.org/10.37034/jems.v8i1.279>
- Ramzuni, G., Rahim, R. K., Hamsal, M., Furinto, A., & Gunadi, W. (2026a). Tracing 25 years of employee agility research: the missing links and future directions. *Frontiers in Sociology*, 11, 1–22. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2026.1735781>
- Riesner, S., Altnau, C., Berner, M. R., Skraba, A., Ajiri, D., & Kopac, L. (2025). Employee Training as a Support for the Professional Development of the Company. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(3), 01–17. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n03.pe05401>
- Riyanto, S. (2025). Reskilling and Upskilling in The Digital Era: Challenges and Human Resource Management Strategies. *IJSBM: International Journal of Sharia Business Management*, 4(2), 65–73. <https://doi.org/10.51805/ijsbm.v4i2.409>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Shalender, K., & Sharma, N. (2024). Skill Development in Organisations: Conceptual Framework and Operational Strategies. In *Chapter 9*. <https://doi.org/10.1108/S1569-37592024000112B009>
- Sharma, K., Nigam, N., Jha, J. K., & Xu, X. (2024). Role of Readiness to Change in the Relationship Between Workforce Agility and Digital Transformation: *Journal of Global Information Management*, 32(1), 1–17. <https://doi.org/10.4018/JGIM.345241>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Society*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Shuen, G. P., & Amy. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Triono, Cahyono, D., & Saputra, N. D. (2025). Tantangan Reskilling di UMKM: Analisis Manajerial terhadap Kesenjangan Kemauan dan Kemampuan Karyawan di Era Digital. *Relasi : Jurnal Ekonomi*, 21(2), 289–296. <https://doi.org/10.31967/relasi.v21i2.1502>
- WEF. (2023). *World Economic Forum Annual Meeting*. <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>
- Wickramasinghe, G. L. D., & Wickramasinghe, V. (2026). Implementation of sustainability into training, upskilling, and reskilling curricula of technical and vocational education and training in south and southeast Asia. *Discover Sustainability*, 7(511), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s43621-026-02917-3>
- Winarni, E., Mujannah, S., Halik, A., & Pardosi, P. (2024). Reskilling and Upskilling: HR Adaptation Strategies to Digital Transformation in the Traditional Sector. *EKOMA Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 4(1), 2747–2756. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.6237>