

Transformasi Digital Dan Kinerja: Kajian Peran Budaya Organisasi, Kompetensi Digital, Strategi Bisnis Di Bisnis Telekomunikasi

Muhammad Riduan¹, M. Riza Firdaus²

^{1,2}Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat
¹mriduan879@gmail.com¹; rfirdaus@ulm.ac.id²

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of digital organizational culture, digital competencies, and business strategies on the performance of civil servants (ASN) within the environment of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk in the South Kalimantan Telecommunication Region, with digital transformation as an intervening variable. The study employed a population of 67 employees working at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk in the South Kalimantan Telecommunication Region, with a saturated sampling method, meaning the entire population was used as the research sample. Hypothesis testing was conducted using the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with bootstrapping in SmartPLS 3.0. The results of the study indicate that digital organizational culture, digital competencies, and business strategies have an impact on performance through digital transformation as an intervening variable. Digital transformation partially mediates the influence of digital organizational culture on performance. Furthermore, digital transformation fully mediates the impact of digital competencies, and business strategies on performance.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi digital, kompetensi digital, dan strategi bisnis terhadap kinerja ASN pada lingkungan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan dengan transformasi digital sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan populasi penelitian sebanyak 67 pegawai yang bekerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan dengan metode sampling jenuh, yaitu menjadikan seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Pengujian hipotesis dianalisis menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bootstrapping SmartPLS3.0. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi digital, kompetensi digital, dan strategi bisnis memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui transformasi digital sebagai variabel intervening. Transformasi digital memediasi sebagian pengaruh budaya organisasi digital terhadap kinerja. Selain itu, transformasi digital juga memediasi penuh pengaruh kompetensi digital, dan strategi bisnis terhadap kinerja.

Kata Kunci: budaya organisasi digital,; kompetensi digital; strategi bisni; kinerja; transformasi digital

1. PENDAHULUAN

Digitalisasi telah menciptakan era baru dengan berbagai inovasi yang memberikan solusi berkualitas sehingga mendapat pengalaman pelanggan terbaik. Suatu perusahaan memiliki ketergantungan pada layanan digital guna mendukung kegiatan bisnis sehingga melakukan adopsi digital pada seluruh komponen pelanggan yang menyebabkan aktivitas kegiatan secara tradisional semakin tertinggal. Era digital memunculkan berbagai inovasi untuk menghasilkan solusi-solusi digital yang berkualitas disertai dengan pengalaman pelanggan terbaik. Meningkatnya ketergantungan masyarakat terhadap layanan digital dalam mendukung aktivitasnya mengakibatkan adopsi digital di seluruh segmen pelanggan semakin meningkat pula. Fenomena ini mengakibatkan bisnis *legacy* yang selama ini menjadi fokus utama operator telekomunikasi semakin ditinggalkan pelanggan.

Kondisi persaingan usaha yang semakin padar memberikan dorongan tentang efisiensi pelaku usaha

agar mencari cara yang lebih baik, sehingga pelaku usaha dapat memenangkan persaingan di industrinya. Efisiensi bisnis merupakan hasil akhir dari upaya seluruh sumber daya manusia dalam suatu organisasi bisnis. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja, termasuk strategi bisnis yang dipilih perusahaan, kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan serta budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan.

Perusahaan terus melakukan upaya untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan sebagai cara atau prosedur kerja yang benar yang dilakukan oleh para karyawan salah satunya adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Budaya organisasi di Telekom Group dianggap sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya digital berdampak positif pada kinerja. Selain itu, kompetensi digital diidentifikasi sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja, dan infrastruktur yang memadai dianggap sebagai penunjang utama untuk mencapai tujuan organisasi.

Persaingan yang semakin ketat mendorong efisiensi bisnis, dan strategi bisnis digital dianggap sebagai langkah kunci untuk mencapai transformasi digital yang sukses. Selain budaya organisasi terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah budaya organisasi digital, kompetensi digital, dan strategi bisnis.

Penelitian sebelumnya telah banyak meneliti tentang pengaruh budaya organisasi perusahaan terhadap kinerja perusahaan maupun transformasi digital. Ferdian dan Rahmawati, (2020) menyatakan jika Budaya digital mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya perusahaan yang memiliki konsep penerapan kerja berbasis digital memberikan dampak yang baik terhadap kinerja perusahaan, sebaliknya Wahyudi (2023) dan Rustanto (2018) menyatakan jika budaya digital tidak memiliki dampak terhadap kinerja pegawai, artinya penerapan digitalisasi pada perusahaan tidak memberikan dampak signifikan terhadap hasil usaha pegawai.

Selanjutnya Setiawan et al., (2023) menyatakan jika kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai, Lussy (2018) pada penelitiannya juga menyatakan jika kompetensi yang dimiliki oleh karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Kajian lain yang dilakukan oleh Yazon et al., (2019) mengemukakan jika kompetensi digital memberikan peran yang menonjol dalam mendorong kinerja pegawai namun hasil sebaliknya Baharrudin et al., (2021) menyatakan jika kinerja pegawai tidak terdampak dengan adanya kompetensi digital yang dimiliki oleh pegawai. Kemudian untuk strategi bisnis yang dimiliki perusahaan menunjukkan adanya hubungan dengan kinerja perusahaan. Organisasi dapat secara efektif mencapai transformasi digital berdasarkan strategi bisnis digital dan strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja (Brown & Brown, 2019)

Fenomena yang berhubungan dengan kompetensi digital adalah kurangnya pengetahuan karyawan terhadap perkembangan sistem digitalisasi, masih adanya karyawan yang belum aplikatif dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang tersedia. Fenomena strategi bisnis yaitu masih ada karyawan yang belum bisa beradaptasi dengan strategi bisnis yang dijalankan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan dalam upaya bertransformasi menjadi digital telecommunication company. Fenomena yang berkaitan dengan transformasi digital yaitu masih adanya karyawan yang kurang tanggap dan belum mampu beradaptasi terhadap perubahan dan perkembangan komunikasi dan teknologi informasi yang semakin pesat. Fenomena-fenomena inilah yang menjadi dasar untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan strategi bisnis, kompetensi digital, budaya organisasi terhadap adanya transformasi digital funa mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan.

Berdasarkan pendahuluan diatas maka permasalahan yang akan dibahas yaitu Apakah budaya organisasi digital, kompetensi digital, dan strategi bisnis memiliki dampak terhadap transformasi digital PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan? 2. Apakah budaya organisasi digital, kompetensi digital, dan strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan dengan transformasi digital sebagai variable intervening?

Hipotesis penelitian diantaranya menyatakan jika seluruh variabel bebas yaitu budaya organisasi digital, kompetensi digital dan strategi bisnis memiliki dampak positif yang signifikan dalam memberikan pengaruh pada transformasi digital pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Kalimantan Selatan, selanjutnya seluruh variabel bebas serta antara yaitu transformasi digital mampu menjebatani dengan memberikan hubungan mediasi budaya organisasi digital, kompetensi digital dan strategi bisnis terhadap kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Kalimantan Selatan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Model Berbasis Sumber Daya/Resource Based

Suatu usaha dikatakan berhasil apabila memiliki kemampuan untuk mengubah sumber daya yang dimiliki menjadi sebuah manfaat ekonomi. Sumber daya terbagi menjadi 2 jenis yakni sumber daya tidak berwujud dan sumber daya berwujud. Model RBV menyatakan jika cara bagi perusahaan dalam memperoleh hasil diatas rata-rata dengan menggunakan kompetensi inti guna mencapai sumber keunggulan kompetitif. Sebuah pengembangan bisnis menjelaskan jika mekanisme isolasi diperlukan dalam menjawab tantangan yang akan dihadapi perusahaan dari persaingan, salah satunya melindungi asetnya.

Budaya Organisasi Digital

Suatu pola secara umum yang diperoleh, diciptakan serta dikembangkan oleh kelompok tertentu disebut sebagai budaya organisasi (Nanda Novziransyah., 2017). Peran penting budaya organisasi yaitu sebagai identitas, meningkatkan komitmen, mengorganisir anggota, menegaskan nilai-nilai dalam organisasi, serta sebagai mekanisme pengendalian perilaku, sementara dalam konteks budaya organisasi, kinerja pegawai dapat ditingkatkan karena adanya kewajiban dalam mentaati aturan yang berlaku. Selain itu, budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam kesuksesan perusahaan, karena hanya kinerja karyawan yang tidak cukup untuk menjaga kelangsungan operasional (Azhary & Pradana, 2021). Menurut Capgemini, (2017) terdapat tujuh atribut atau dimensi dalam budaya digital:

1. Inovasi.
2. Syarat mengambil keputusan.
3. Alat kolaborasi.

4. Budaya Terbuka sebagai tanda bahwa organisasi menerima dengan baik jaringan mitra secara eksternal pihak ketiga seperti pemasok, atau pelanggan.
5. Digitalisation.
6. Kelincahan dan fleksibilitas (Agility dan fleksibilitas).
7. Pelanggan menjadi pusat atensi.

Kompetensi Digital

Kompetensi digital mencakup berbagai keterampilan yang dibutuhkan di era digital, dengan proliferasi istilah seperti: *e-skill*, digital skill, literasi digital dan kompetensi teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Konsep kompetensi digital menurut Ilomäki et al., (2011) merupakan konsep kebijakan keterampilan yang muncul dan berkaitan dengan perkembangan teknologi dan tujuan politik, serta harapan pengetahuan (knowledge) masyarakat, yang terdiri dari 4 (empat) konsep yaitu: keterampilan teknis menggunakan teknologi digital; kemampuan menggunakan teknologi digital untuk belajar, bekerja, dan aktivitas kehidupan sehari-hari; kemampuan mengevaluasi secara kritis teknologi digital; serta motivasi untuk berpartisipasi dalam budaya digital. Menurut Ferrari et al. (2013), ada lima indikator kompetensi digital, diantaranya:

1. Kemampuan membaca informasi dan data.
2. Kolaborasi serta komunikasi.
3. Pembuatan konten digital.
4. Keamanan (*safety*),
5. Memecahkan masalah (*problem solving*)

Strategi Bisnis

Joewono (2012) menyatakan strategi bisnis merupakan sebuah langkah untuk memperoleh tujuan organisasi dan sering disebut dengan strategi catur dengan alasan memiliki pemikiran yang sistematis, perencanaan yang baik, tindakan yang tepat serta memiliki keberanian dalam mengambil risiko sehingga memiliki semangat untuk dapat memenangkan pertandingan.

Terdapat empat indikator strategi perusahaan pada era transformasi digital menurut Verhoef et al., (2021), yaitu:

1. Sumber daya digital yang mewakili kepemilikan atas aset dan kapabilitasnya. Aset yaitu aset fisik dan intelektual perusahaan, sedangkan kapabilitas biasanya terletak pada sumber daya manusia, atau informasi dalam organisasi perusahaan. Guna mencapai transformasi digital, perusahaan menciptakan dan memberikan nilai tambah kepada konsumen dengan memberikan akses, dan mengembangkan aset digital.
2. Strategi pertumbuhan digital. Berbagai strategi pertumbuhan digital ada untuk perusahaan digital, tetapi strategi pertumbuhan yang paling menonjol melibatkan penggunaan platform digital.
3. Metrik dan tujuan. Untuk mewujudkan potensi penuh transformasi digital, perusahaan digital

perlu mengukur peningkatan kinerja pada indikator kinerja utama untuk memfasilitasi pembelajaran dan menyempurnakan model bisnis.

Kinerja

Wibowo (2013) mengartikan kinerja sebagai telah selesainya pekerjaan yang diberikan dan memberikan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja yang baik akan memberikan prestasi kerja karena akan melambangkan kesuksesan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan (Rivai, 2009). Oleh karena itu kinerja karyawan dapat menggambarkan kualitas serta kuantitas hasil pekerjaan yang diperoleh oleh karyawan karena telah melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

Robbins, (2001) menyatakan ada lima indikator yang dapat digunakan dalam kinerja pribadi pegawai, yaitu:

1. Kualitas, pengukuran kualitas berdasarkan pandangan pegawai terhadap hasil pekerjaan serta penyelesaian tugas berdasarkan keterampilan dan kemampuan.
2. Kuantitas, merupakan pernyataan jumlah unit, maupun siklus pelaksanaan operasi.
3. Tepat waktu, ketepatan penyelesaian pekerjaan sampai dengan batas waktu yang ditentukan yang dilihat dari hasil serta pemaksimalan waktu yang tersedia.
4. Efisiensi, kemampuan penggunaan sumber daya baik energi, uang, teknologi maupun bahan baku yang dipakai semaksimal mungkin agar hasil setiap unit meningkat.
5. Kemerdekaan, tingkatan dimana karyawan memiliki komitmen profesional pada lembaga serta terhadap kantor serta bebas melakukan pekerjaan sesuai dengan sebagaimana fungsinya.

Transformasi Digital

Transformasi digital yang diperkenalkan oleh Vial, (2021) merupakan sebuah alur yang memiliki tujuan untuk mendorong organisasi untuk melangkah maju dengan menggunakan perubahan yang memberikan dampak positif pada karakter, kualitas maupun substansi dalam memadukan informasi, komputer, serta teknologi dalam konektivitas. Hal ini menunjukkan jika transformasi digital akan mengelilingi serta akan memberikan perubahan secara positif pada keseluruhan aspek kehidupan operasional bisnis, karena transformasi digital terjadi akibat fenomena bukan eksponensial.

Paavola et al., (2017) menyebutkan jika transformasi digital perlu menggunakan teknologi digital terbaru dalam menciptakan perubahan yang memberikan dampak kepada perusahaan, kemudian mampu menjamin kepuasan pelanggan dengan merubah strategi pemasaran serta membentuk model bisnis baru.

Menurut Stich et al. (2020) ada tiga indikator transformasi digital, yaitu:

1. *Resources* (Sumber Daya) yaitu kekuatan struktural menggabungkan semua fisik aset seperti mesin, barang, bangunan dan infrastruktur lainnya dari sebuah perusahaan.
2. *Information system* (sistem informasi) berarti semua sistem aplikasi bisnis yang dikelola oleh IT departemen atau departemen lain.
3. Gabungan dari *culture* (budaya) dan *organization structure* (struktur organisasi) menjadi satu. Mewakili semua tindakan untuk mengatur kembali tugas, untuk mengembangkan orang dan berhasil mendorong perubahan digital

3. METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dan metode penelitian lain yaitu penelitian asosiatif. Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan riset survey, hal ini disebabkan tipe riset ini mengumpulkan data tentang ciri, aksi, komentar dari sekelompok responden yang representative yang diasumsikan sebagai populasi. Unit analisis pada penelitian ini adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan. Adapun jumlah populasi pada penelitian ini adalah berjumlah 67 karyawan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampling jenuh yaitu sebuah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, sehingga pada penelitian ini seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasinya relatif kecil.

Sumber data penelitian ini yaitu data primer karena menggunakan survey atau angket atau kuisioner yang diisi dengan menggunakan skala pengukuran likert. Adapun yang menjadi operasionalisasi variabel untuk masing-masing variabel bebas diantaranya yaitu Budaya organisasi digital, kompetensi digital, strategi bisnis, serta ada 1 variabel penghubung yaitu transformasi digital dan ada 1 variabel terikat yaitu kinerja pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Kalimantan Selatan. Operasionalisasi variabel terdiri dari definisi atas variabel bebas, terikat dan antara serta indikator dari masing-masing variabel tersebut:

Alat analisis yang digunakan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*) yang berbasis komponen atau varian. Analisis PLS-SEM terdiri dari sub model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). *Outer model* menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasikan variabel laten untuk diukur, sedangkan *inner model* menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk.

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan melalui *bootstrapping* pada metode analisis PLS-SEM dengan software SmartPLS3.0. Ada dua jenis pengujian hipotesis dengan T-test yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu pengujian hipotesis secara parsial dan pengujian hipotesis secara simultan. Berikut uraian pengujian hipotesis yaitu:

- a. Pengujian hipotesis secara parsial: Hipotesis dapat diterima apabila nilai T-statistik $> 1,96$ (tingkat signifikansi 5%) untuk hipotesis dua ekor (two-tailed) dan P-value $< 0,05$ (tingkat signifikansi 5%) dari prosedur bootstrapping
- b. Pengujian hipotesis secara simultan: Pengujian hipotesis secara simultan atau pengujian efek mediasi dilakukan melalui prosedur bootstrapping dalam SmartPLS 3.0; dengan syarat efek mediasi dapat diterima apabila nilai T-statistik $> 1,96$ (tingkat signifikansi 5%) untuk hipotesis dua ekor (two-tailed) dan P-value $< 0,05$ (tingkat signifikansi 5%)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Karakteristik Responden Penelitian

1. Hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber data : Diolah, 2023

Gambar 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan gambar 1. dapat dilihat jika karakteristik responden laki-laki lebih besar dibandingkan perempuan yaitu 49 orang atau 66% dibanding 18 orang atau 34%. Sehingga dapat dikatakan lebih banyak pegawai laki-laki yang bekerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Kalimantan Selatan dibanding pegawai wanita.

2. Hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Waktu Kerja

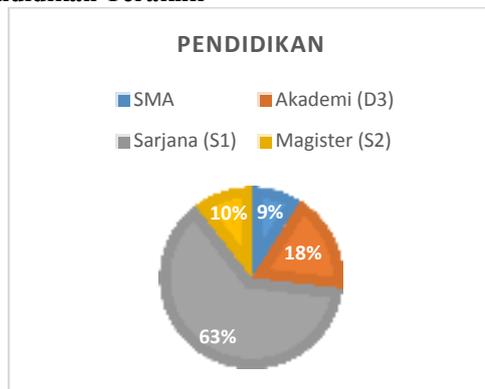


Sumber : Data diolah, 2023

Gambar 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Waktu Kerja

Berdasarkan gambar 2. dapat dilihat jika karakteristik responden memiliki rentang waktu kerja < 5 tahun sampai dengan > 20 tahun, waktu kerja paling lama yaitu 5 – 9 tahun. Sehingga dapat dikatakan rata-rata lama waktu kerja pegawai selama 5 – 9 tahun pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Kalimantan Selatan

3. Hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Sumber : Data diolah, 2023

Gambar 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan gambar 3. dapat dilihat jika karakteristik responden memiliki jenjang pendidikan dari SMA sampai dengan Magister atau S2. Data menjelaskan jika > 50% atau 63% pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Kalimantan Selatan merupakan lulusan Sarjana atau S1.

Hasil Evaluasi Model

Evaluasi *Outer Model* atau Model Pengukuran
Tabel 1. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel Laten	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Budaya Organisasi Digital	0,663
Kompetensi Digital	0,736
Strategi Bisnis	0,736
Transformasi Digital	0,700
Kinerja	0,664

Sumber: Data Primer, (2023) dengan software SmartPLS 3.0

Secara keseluruhan konstruk memiliki nilai AVE > 0,5; artinya *convergent validity* setiap konstruk nilainya baik dan indikator dapat dijelaskan lebih dari setengah variance rata-rata

a. Uji Reabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Budaya Organisasi Digital	0,946	0,946
Kompetensi Digital	0,934	0,933
Strategi Bisnis	0,963	0,962
Transformasi Digital	0,954	0,954
Kinerja	0,932	0,932

Sumber: Data Primer, (2023) dengan software SmartPLS 3.0

Tabel memberikan gambaran nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* seluruh konstruk budaya organisasi digital (X_1), kompetensi digital (X_2), strategi bisnis (X_3), kinerja (Y), transformasi digital (Z) > 0,7, sehingga diambil kesimpulan jika seluruh konstruk reliabel dan dapat dijadikan sebagai alat ukur.

b. Uji Outlier

Terjadinya multivariate outliers dapat dideteksi dengan melihat nilai *mahalanobis distance*. Jika terjadi jarak signifikan dengan pusat observasi pada tingkat signifikansi $p < 0,001$ maka dikatakan data *outlier*. Adapun jarak nilai *mahalanobis distance* pada konstruk penelitian ini adalah nilai minimum *mahalanobis distance* sebesar 5,833 dan nilai maksimum *mahalanobis distance* adalah 64,531 (lampiran), sedangkan chi-square tabel sebesar 91,872. Karena nilai maksimum *mahalanobis distance squared* $64.531 < 91.872$ pada chi-square hal ini membuktikan jika tidak terjadi *multivariate outlier* pada data.

Evaluasi Inner Model atau Model Struktural

a. Koefisien Determinan (R-Square)

Nilai *R-square* atau koefisien determinasi memiliki 3 (tiga) klasifikasi yakni: 0,75 untuk substansial atau tinggi, 0,5 untuk moderat atau sedang; dan 0,25 untuk rendah atau lemah (Hair et al., 2010). Berikut adalah nilai koefisien determinasi (*R-square*) setiap konstruk:

Tabel 3. Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)

Konstruk	R-square	Interpretasi
Transformasi Digital	0,563	Substansial
Kinerja	0,859	Substansial

Sumber: Data Primer, (2023) dengan software SmartPLS 3.0

Berdasarkan tabel dapat dilihat nilai koefisien determinasi (R-square) diatas 0,5 dan 0,75; interpretasinya model tergolong substansial. Konstruk kualitas transformasi digital (Z) memiliki nilai R-square 0,563, artinya variabilitas atau keragaman konstruk budaya organisasi digital (X₁), kompetensi digital (X₂), dan strategi bisnis (X₃) mampu menjelaskan transformasi digital dengan nilai 0,563 atau 56,3%, sedangkan sisanya 43,7% dari konstruk lain diluar model penelitian ini. Konstruk kinerja (Y) memiliki nilai R-square 0,859, artinya variabilitas atau keragaman konstruk budaya organisasi digital (X₁), kompetensi digital (X₂), dan strategi bisnis (X₃) dan transformasi digital (Z) mampu menjelaskan kinerja (Y) dengan nilai 0,859 atau 85,9%, sedangkan sisanya 14,1% dari konstruk lain diluar model penelitian ini.

b. Predictive Relevance (Q²)

Perhitungan ini dilihat dari nilai Q², nilai Q² > 0 menunjukkan model mempunyai relevansi prediktif artinya terbukti bahwa nilai yang di observasi telah di rekonstruksi dengan baik, sedangkan apabila nilai Q² < 0, menunjukkan bahwa model tidak mempunyai relevansi prediktif.

Berikut rumus cara menghitung nilai Q²:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)$$

$$Q^2 = 1 - ((1 - 0,563)(1 - 0,859))$$

$$Q^2 = 0,938$$

Dari perhitungan diatas dapat dilihat jika nilai Q² > 0 yaitu sebesar 0,938, artinya nilai dalam observasi baik sehingga mewujudkan struktur modal yang relevansi prediktif.

c. Goodness of Fix Index (GoF)

Goodness of fit (GoF) digunakan untuk menilai validasi pada seluruh model. Batasan nilai GoF dibagi 3 (tiga) klasifikasi yaitu nilai GoF kecil (0,1); GoF sedang (0,25); dan GoF tinggi (0,36) (Ghozali & Latan, 2015). Berikut rumus cara menghitung GoF:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$= \frac{0,663+0,736+0,715+0,700+0,715+0,664}{6} \times \frac{0,859+0,563}{2}$$

$$= 0,412$$

Berdasarkan hasil diatas memberikan hasil nilai GoF sebesar 0,412. Nilai GoF ini memiliki kecocokan

model yang dibangun pada kategori tinggi (>0,36), artinya model memiliki kemampuan yang baik dalam memberikan penjelasan data empiris.

Uji Hipotesis

a. Hipotesis Parsial

Hipotesis parsial meliputi nilai *path coefficient*, t-statistik dan nilai *p-value*. Berikut hasil hipotesis parsial:

1. *Path coefficient* atau koefisien jalur merupakan nilai yang menunjukkan hubungan variabel laten memiliki arah positif atau negatif dengan variabel konstruk. Berikut nilai *path coefficient*:

Tabel 4. Nilai Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Konstruk	Transformasi Digital	Kinerja
Budaya Organisasi Digital	0,031	0,048
Kompetensi Digital	0,352	-0,068
Strategi Bisnis	0,284	0,051
Transformasi Digital	-	0,803

Sumber: Data Primer, (2023) dengan software SmartPLS 3.0

Tabel memberikan penjelasan jika nilai *path coefficient* pada masing-masing jalur ada pada rentang nilai -1 sampai 1 sehingga, artinya transformasi digital terpengaruh negatif oleh adanya budaya organisasi digital; kinerja terpengaruh negatif dari adanya kompetensi digital; sedangkan kompetensi digital dan strategi bisnis mempunyai dampak positif kepada transformasi digital serta budaya organisasi digital, strategi bisnis dan transformasi digital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja

2. T – Statistik; T-statistik merupakan nilai yang menunjukkan tingkat signifikansi yang menjelaskan besar atau kecil pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penilaian uji hipotesis pada penelitian ini akan diterima apabila nilai T-statistik > 1,96 atau pada tingkat signifikansi 5% bagi hipotesis *two-tailed* dan P-value < 0,05 (tingkat signifikansi 5%) dari prosedur *bootstrapping*. Berikut hasil uji t-statistik

Tabel 5. Hasil Evaluasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Konstruk	Original Sampel	T-statistik	P-Value
Pengaruh Langsung			
Budaya Organisasi Digital (X ₁) → Transformasi Digital (Z)	0,031	0,249	0,804
Kompetensi Digital (X ₂) → Transformasi Digital (Z)	0,352	2,982	0,003
Strategi Bisnis (X ₄) → Transformasi Digital (Z)	0,284	2,754	0,005
Budaya Organisasi Digital (X ₁) → Kinerja (Y)	0,048	0,571	0,568
Kompetensi Digital (X ₂) → Kinerja (Y)	-0,068	0,737	0,462
Strategi Bisnis (X ₄) → Kinerja (Y)	0,051	0,605	0,545
Transformasi Digital (Z) → Kinerja (Y)	0,803	6,254	0,000
Pengaruh Tidak Langsung			
Budaya Organisasi Digital (X ₁) → Transformasi Digital (Z) → Kinerja (Y)	0,025	0,235	0,814
Kompetensi Digital (X ₂) → Transformasi Digital (Z) → Kinerja (Y)	0,282	3,019	0,003
Strategi Bisnis (X ₄) → Transformasi Digital (Z) → Kinerja (Y)	0,228	2,602	0,010

Sumber: Data Primer, (2023) dengan software SmartPLS 3.0

Pengujian Hipotesis secara Simultan (Efek Mediasi)

Uji hipotesis simultan dilakukan karena adanya variabel mediasi atau intervening yang menyebabkan adanya perantara tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Syarat efek mediasi dapat diterima apabila nilai T-statistik > 1,667 (tingkat signifikansi 5%) untuk hipotesis dua ekor (*two tailed*) dan P-value < 0,05 (tingkat signifikansi 5%).

Pengujian efek mediasi ditunjukkan pada total effect dengan prosedur bootstrapping. Total effect menggambarkan efek total prediksi (*direct and indirect effect*) dampak eksogen kepada endogen, agar dapat diketahui hasil peran konstruk sebagai mediator. Berikut nilai evaluasi *total effect*

Tabel 6. Hasil Evaluasi Total Effect

Konstruk	Original Sampel	T-statistik	P-Value
Pengaruh Langsung			
Budaya Organisasi Digital (X ₁) → Transformasi Digital (Z)	0,031	0,249	0,804
Kompetensi Digital (X ₂) → Transformasi Digital (Z)	0,352	2,982	0,003
Strategi Bisnis (X ₃) → Transformasi Digital (Z)	0,284	2,754	0,006
Budaya Organisasi Digital (X ₁) → Kinerja (Y)	0,073	0,493	0,622
Kompetensi Digital (X ₂) → Kinerja (Y)	0,214	1,972	0,049
Strategi Bisnis (X ₃) → Kinerja (Y)	0,279	2,378	0,018
Transformasi Digital (Z) → Kinerja (Y)	0,803	6,254	0,000

Sumber: Data Primer, (2023) dengan software SmartPLS 3.0

Tabel memberikan gambaran perbandingan nilai beta atau *path coefficient* dari konstruk budaya organisasi digital terhadap kinerja untuk dampak langsung 0,048 sedangkan tidak langsung 0,025. Terjadi penurunan nilai beta karena akibat ditambahkan variabel transformasi digital sebagai mediasi. T-statistik dampak langsung budaya organisasi digital terhadap kinerja sebesar 0,571 < 1,668 dan P-value sebesar 0,568 > 0,05 artinya terdapat dampak positif namun tidak menonjol. Sedangkan nilai *total effect* budaya organisasi digital kepada kinerja sebesar 0,493 < 1,668; nilai *P-value* 0,622 > 0,05 ada dampak positif namun tidak menonjol. Artinya, tidak terdapat dampak yang menonjol baik secara langsung maupun melalui *total effect* dengan adanya mediasi. Mediasi parsial menunjukkan transformasi digital menjembatani dampak budaya organisasi digital terhadap kinerja, artinya, budaya organisasi digital tidak dapat memberikan dampak langsung kepada kinerja baik melibatkan atau tidak transformasi digital sebagai mediasi.

Tabel 4.6 memberikan gambaran perbandingan nilai beta atau *path coefficient* dari konstruk kompetensi digital terhadap kinerja untuk dampak langsung -0,068 sedangkan tidak langsung 0,282. Terjadi peningkatan nilai beta karena akibat ditambahkan variabel transformasi digital sebagai mediasi. T-statistik dampak langsung kompetensi digital terhadap kinerja sebesar 0,737 < 1,668 dan P-value sebesar 0,462 > 0,05 artinya terdapat dampak positif namun tidak menonjol. Sedangkan nilai *total effect* kompetensi digital kepada kinerja sebesar 1,972 > 1,668; nilai *P-value* 0,049 < 0,05 ada dampak positif dan menonjol. Hal ini menunjukkan adanya perubahan

dampak kompetensi digital terhadap kinerja dari yang tidak menonjol menjadi menonjol akibat ditambahkan variabel mediasi transformasi digital. Model mediasi penuh diterapkan karena transformasi digital memediasi secara keseluruhan kompetensi digital kepada kinerja. Artinya, tanpa adanya transformasi digital sebagai mediasi variabel kompetensi digital tidak dapat memberikan pengaruh secara menonjol.

Tabel 4.6 memberikan gambaran perbandingan nilai beta atau *path coefficient* dari konstruk strategi bisnis terhadap kinerja untuk dampak langsung 0,051 sedangkan tidak langsung 0,228. Terjadi peningkatan nilai beta karena akibat ditambahkan variabel transformasi digital sebagai mediasi. T-statistik dampak langsung strategi bisnis terhadap kinerja sebesar $0,605 < 1,668$ dan P-value sebesar $0,545 > 0,05$ artinya terdapat dampak positif namun tidak menonjol. Sedangkan nilai *total effect* strategi bisnis kepada kinerja sebesar $2,378 > 1,668$; nilai *P-value* $0,018 < 0,05$ ada dampak positif dan menonjol. Hal ini menunjukkan adanya perubahan dampak strategi bisnis terhadap kinerja dari yang tidak menonjol menjadi menonjol akibat ditambahkan variabel mediasi transformasi digital. Model mediasi penuh diterapkan karena transformasi digital memediasi secara keseluruhan strategi bisnis kepada kinerja. Artinya, tanpa adanya transformasi digital sebagai mediasi variabel strategi bisnis tidak dapat memberikan pengaruh secara menonjol.

Berikut adalah kesimpulan dari uji hipotesis baik secara parsial maupun simultan:

Tabel 7. Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis		Hasil
H1	Budaya organisasi digital memiliki dampak positif dan menonjol kepada transformasi digital	Ditolak
H2	Kompetensi memiliki dampak positif dan menonjol kepada transformasi digital	Diterima
H3	Strategi bisnis memiliki dampak positif dan menonjol kepada transformasi digital	Diterima
H4	Budaya organisasi digital memiliki dampak positif dan menonjol kepada kinerja	Ditolak
H5	Kompetensi digital memiliki dampak positif dan menonjol kepada kinerja	Ditolak
H6	Strategi bisnis memiliki dampak positif dan menonjol kepada kinerja	Ditolak
H7	Transformasi digital memiliki dampak positif dan menonjol kepada kinerja	Diterima
H8	Transformasi digital mampu memediasi budaya organisasi digital, kompetensi digital, dan strategi bisnis terhadap kinerja	Diterima

H1: Pengaruh Budaya Organisasi Digital Terhadap Transformasi Digital

Pengujian (H1) secara statistik mengindikasikan terdapat hubungan searah antara budaya organisasi digital dengan transformasi digital, budaya organisasi digital (X1) memiliki dampak positif namun tidak menonjol terhadap transformasi digital (Z). Interpretasinya adalah semakin besar budaya organisasi digital (X1), maka semakin meningkat transformasi digital (Z). Maknanya adalah, jika implementasi budaya organisasi digital di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan ditingkatkan, maka proses transformasi digital yang terjadi di pemerintahan akan semakin meningkat. Penelitian ini menunjukkan jika transformasi digital terdapat dampak namun tidak signifikan dari budaya organisasi digital artinya penelitian ini memiliki hasil yang berlawanan dengan penelitian Bachtiar (2019) dan Azhary & Pradana (2021) yang menyebutkan jika budaya organisasi digital memiliki dampak kepada transformasi digital.

H2: Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Transformasi Digital

Pengujian (H2) secara statistik mengindikasikan terdapat hubungan searah kompetensi digital dengan transformasi digital, kompetensi digital (X2) memiliki dampak positif dan menonjol terhadap transformasi digital (Z), maknanya semakin besar kompetensi digital (X2) maka semakin meningkat transformasi digital (Z). Maknanya adalah, jika kompetensi digital yang dimiliki pegawai meningkat, maka proses transformasi digital yang terjadi di organisasi akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sousa & Rocha, (2019) dan Sirait (2022) yang memberikan penjelasan jika kompetensi digital memiliki dampak kuat dan menonjol kepada transformasi digital.

H3: Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Transformasi Digital

Pengujian (H3) secara statistik mengindikasikan terdapat hubungan searah kompetensi strategi bisnis dengan transformasi digital, strategi bisnis (X3) memiliki dampak positif dan menonjol terhadap transformasi digital (Z), maknanya semakin besar strategi bisnis (X3) maka semakin meningkat transformasi digital (Z). Maknanya adalah, jika strategi bisnis yang telah disusun berjalan sesuai rencana maka proses transformasi digital yang terjadi di organisasi akan semakin meningkat. Penelitian ini sejalan dengan Nadeem et al., (2018) bahwa faktor informasi dan literatur perdagangan elektronik telah melaporkan pengaruh berbagai faktor teknis yang terisolasi seperti penggunaan teknologi, integrasi data, dan jenis teknologi digital, serta non-faktor teknis seperti kepemimpinan digital dan manajemen sumber daya manusia, dan manajemen proses bisnis pada transformasi digital organisasi

H4: Pengaruh Budaya Organisasi Digital Terhadap Kinerja

Pengujian (H4) secara statistik mengindikasikan terdapat hubungan searah budaya organisasi digital terhadap kinerja, budaya organisasi digital (X1) memiliki dampak positif namun tidak menonjol terhadap kinerja (Y), maknanya apabila kebijakan implementasi budaya organisasi digital semakin diterapkan, maka kualitas kinerja pegawai akan ikut meningkat. Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian Rahmawati (2020), menunjukkan hasil budaya digital memiliki dampak positif kepada kinerja karyawan, namun sejalan dengan Wahyudi (2023) serta Rustanto (2018) yang menyatakan adanya budaya organisasi digital pada perusahaan tidak memberikan dampak pada kinerja karyawan.

H5: Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja

Pengujian (H5) secara statistik mengindikasikan terdapat hubungan searah kompetensi digital terhadap kinerja, kompetensi digital (X12) memiliki dampak positif namun tidak menonjol terhadap kinerja (Y), maknanya kinerja organisasi tidak terpengaruh oleh kompetensi digital yang dimiliki oleh seorang pegawai pada organisasi tersebut. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Baharrudin et al., (2021) yang memiliki hasil jika kompetensi tidak memiliki efek pada kinerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh kompetensi digital yang dimiliki pegawai belum terbangun sebagai pemikiran dan tindakan yang luar biasa dan profesional untuk melaksanakan pekerjaan secara akurat dan sesuai standar kerja untuk meningkatkan efisiensi kerja.

H6: Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja

Pengujian (H6) secara statistik mengindikasikan terdapat hubungan searah kompetensi digital terhadap kinerja, strategi bisnis (X4) memiliki dampak positif namun tidak menonjol terhadap kinerja, maknanya jika strategi bisnis yang dijalankan sesuai, maka proses kinerja yang terjadi di organisasi akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan Ilyas & Bahagia (2021) yang menyatakan strategi bisnis tidak memiliki dampak pada kinerja.

H7: Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja

Pengujian (H7) secara statistik mengindikasikan terdapat hubungan searah transformasi digital dengan kinerja, transformasi digital memiliki dampak positif dan menonjol kepada kinerja. Interpretasinya jika semakin besar penerapan transformasi digital (Z), maka kinerja (Y) akan ikut meningkat. Penelitian ini sejalan dengan Mohamed Mahmood (2019), Pertiwi, W., & Nurhikmah (2018) yang menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki dampak positif terhadap kinerja.

H8: Pengaruh Budaya Organisasi Digital, Kompetensi Digital, dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja melalui Transformasi Digital sebagai variabel Intervening

Berdasarkan empat evaluasi diatas memberikan pembuktian hipotesis sepuluh (H8) penelitian ini, yaitu dampak budaya organisasi digital, kompetensi

digital, dan strategi bisnis kepada kinerja melalui transformasi digital sebagai mediasi diterima. Hasil uji variabel mediasi menjawab jika konstruk transformasi digital (Z) memiliki peran sebagai mediasi yang menjadi perantara dampak variabel eksogen kepada variabel endogen, walaupun model yang terbentuk berbeda

5. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data didapatkan hasil jika Budaya organisasi digital tidak memberikan dampak kepada transformasi digital maupun kinerja karyawan, sedangkan kompetensi digital dan strategi bisnis memberikan dampak pada transformasi digital dan kinerja karyawan. Selain itu pengaruh budaya organisasi digital terhadap kinerja hanya dimediasi sebagian oleh transformasi digital yang telah diperankan organisasi. Sedangkan pengaruh kompetensi digital, dan strategi bisnis terhadap kinerja sepenuhnya dimediasi oleh transformasi digital.

5.2. Saran

Penelitian selanjutnya diharapkan untuk membuat kuesioner kinerja yang lebih luas karena kuesioner kinerja yang digunakan hanya mengukur aspek kinerja secara umum, tidak secara khusus berdasarkan kinerja IT. Oleh karena itu, kemungkinan bias hubungan antara kompetensi digital dan kinerja yang dihasilkan, selanjutnya penelitian ini hanya mengeksplorasi pandangan pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan saja dan belum memasukkan pandangan publik (masyarakat) dan harapan pemangku kepentingan lainnya (stakeholders) sebagai bagian dari penilaian kinerja organisasi. Terakhir nilai koefisien determinasi untuk variabel endogen kinerja sebesar 0,859, artinya kontribusi budaya organisasi digital (X1), kompetensi digital (X2), dan strategi bisnis (X3) dalam mempengaruhi kinerja (Y) melalui transformasi digital (Z) sebagai variabel intervening sebesar 85,9%, sedangkan sisanya 14,1% dari variabel lain diluar penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhary, M. H., & Pradana, M., 2021, *Pengaruh Budaya Organisasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Bisnis Digitalisasi 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.
- Bachtiar, R., 2019, *Analisis Pengaruh Transformasi Perusahaan Dan Budaya Digital Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkomsel Area 2*

- Jabotabek Jabar* [Telkom University]. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/a/154113/analisis-pengaruh-transformasi-perusahaan-dan-budaya-digital-terhadap-kinerja-karyawan-pt-telkomsel-area-2-jabotabek-jabar.html>
- Baharrudin, S., Ludfiana, M., Santoso, B., Putra, E. M., & Pratiwi, R., 2021, *Pengaruh Kompetensi Digital Dan Keterikatan SDM Terhadap Kinerja DISPERMADES Provinsi Jawa Tengah*, Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi STIE Semarang (SENMAS), 1–9. <http://eprosiding.stiesemarang.ac.id/index.php/SNMAS/article/view/12/12>
- Brown, N., & Brown, I., 2019, *From Digital Business Strategy to Digital Transformation - How*. 1–8. <https://doi.org/10.1145/3351108.3351122>
- Capgemini, 2017, *The Digital Culture Challenge: Closing The Employee-Leadership Gap*, Digital Transformation Institute, 1–32.
- Ferrari, A., Punie, Y., & Bre, B. N., 2013, *DIGCOMP : A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. <https://doi.org/10.2788/52966>
- Ghozali, I., & Latan, H., 2015, *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*, Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ilomäki, L., Kantosalo, A., & Lakkala, M., 2011, *What Is Digital Competence*, Linked Portal. Brussels: European Schoolnet (...), March, 1–12. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:What+is+digital+competence+?#0>
- Ilyas, A., & Bahagia, B., 2021, *Pengaruh Digitalisasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai pada Masa Pandemi di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan*, Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan, 3(6), 5231–5239. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1173>
- Joewono, H., 2012, *The 5 Arrows of Strategy Management* (1st ed.), Arrbey The Bellezza GP Office Tower Lt.16.
- Lussy, K., 2018, *Pengaruh Penempatan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Panca Karya Ambon Bagian Transportasi Laut*, Jurnal Maneksi, 7(1), 26–38. <https://doi.org/10.31959/jm.v7i1.88>
- Mohamed Mahmood., 2019, *Does Digital Transformation of Government Lead to Enhanced Citizens' Trust and Confidence in Government?* Springer Theses.
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E., 2018, *Editorial: Digital Transformation & Digital Business Strategy In Electronic Commerce - The Role Of Organizational Capabilities*, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 13(2), i–viii. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000200101>
- Nanda Novziransyah., 2017, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan*. Jurnal Jumantik, 2(1), 13–25. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/kesmas/article/view/961%0Ahttp://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/kesmas/article/viewFile/961/765>
- Paavola, R., Hallikainen, P., Elbanna, A., & Holloway, R., 2017, *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) Role Of Middle Managers In Modular Digital Transformation: The Case Of Servu Recommended Citation Role Of Middle Managers In Modular Digital Transformation: The Case Of Servu*, 887–903. http://aisel.aisnet.org/ecis2017_rphhttp://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/58
- 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>
- Prof. Dr. Wibowo, S.E., M. P., 2013, *Perilaku dalam Organisasi*, Rajawali Pers.
- Rahmawati, A., 2020, *Pengaruh Budaya Digital Terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Pendidikan Telkom (Studi Kasus Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT)*, Journal of Management and Business Review, 16(2), 129–148. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v16i2.153>
- Rivai, V., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., 2001, *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives: Pearson South Africa*.
- Rustanto, A. E., 2018, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Politeknik Lp3I Jakarta*, Jurnal Lentera Bisnis, 7(2), 1. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v7i2.228>
- Setiawan, A., Kurniawan, A., Sanosra, A., & Qomariah, N., 2023, *Peran Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*, Prosiding Nasional 2023, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, 14(2), 663–675.
- Sirait, U. A., 2022, *Pengaruh E-Government dan Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dengan Transformasi Digital sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Badan Litbang SDM Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia)* [Universitas Lambung Mangkurat]. <http://digilib.ulm.ac.id/archive/digital/detailed.php?code=14312>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á., 2019, *Digital Learning: Developing Skills For Digital Transformation*

- Of Organizations*, *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334.
<https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- Stich, V., Zeller, V., Hicking, J., & Kraut, A., 2020, *Measures For A Successful Digital Transformation Of Smes. Procedia CIRP*, 93(March), 286–291.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.03.023>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M., 2021, *Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection And Research Agenda*, *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G., 2021, *Understanding Digital Transformation, Managing Digital Transformation*, 13–66.
<https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>
- Wahyudi, W. D. Z. T., 2023, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai*, *Adhigana Papua: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 43–54.
<https://doi.org/10.61331/adhiganapapua.v1i1.6>
- Yazon, A. D., Ang-Manaig, K., Buama, C. A. C., & Tesoro, J. F. B., 2019, *Digital Literacy, Digital Competence And Research Productivity Of Educators*, *Universal Journal of Educational Research*, 7(8), 1734–1743.
<https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070812>