

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL, BUDAYA DIGITAL,
PEMBELAJARAN ORGANISASI, TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI INOVASI PADA PT.TELKOM *DIGITAL*
and *NEXT BUSINESS DEPARTMENT***



Disertasi Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Dokter

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2022**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co.promotor

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si

Tanggal: 3/8.2022

Prof. Dr. H. Thamrin Abdullah, MM., M.Pd 12/7.2022

Tanggal: 12/7.2022

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

5/ Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua)¹

18/08/2022

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris)²

3/8.2022

Nama : MUNIROH

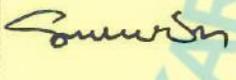
No. Registrasi : 7647167680

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus : (Dikosongkan)

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : MUNIROH
No Registrasi : 7647167680
Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		18/08/2022
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris/Promotor)		3/8.2022
3	Prof. Dr.H.Thamrin Abdullah,MM.,M.Pd (Co. Promotor)		12/7 2022
4	Prof. Rd.Tuty Sariwulan,M.Si (Tim Penguji)		15/7 2022
5	DR. Gatot Nazir Ahmad,M.SI (Tim Penguji)		04/08/2022
6	DR. Ari Saptono,M.Pd (Tim Penguji)		3/8.2022
7	Prof DR. Bambang Purwoko,SE.,MA (Penguji Luar)		5/7/2022

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MUNIROH
NIM : 7647167680
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2016/2017
Semester : 116 (Genap) Tahun Akademik 2021/2022

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan saya dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 15 Agustus 2022

Yang membuat pernyataan



MUNIROH

PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MUNIROH
NIM : 7647167680
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen - Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Digital, Budaya Digital, Pembelajaran Organisasi, melalui Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Divisi Digital and NextBusiness Departmen.

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Doktor baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Disertasi ini bukan saduran/ terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan promotor, kopromotor dan dewan penguji.
3. Disertasi ini ditulis dengan kaidah-kaidah ilmiah dan belum pernah dipublikasikan
4. Semua disertasi dan penelitian yang relevan yang dikutip dalam disertasi ini dicantumkan pada daftar pustaka

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 15 Agustus 2022



MUNIROH



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : MUNIROH
NIM : 7647167680
Fakultas/Prodi : PASCASARJANA / ILMU MANAJEMEN
Alamat email : dsn.niroh@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh kepemimpinan digital, budaya digital, pembelajaran organisasi Kinerja
Karyawan melalui Inovasi pada PT. Telkom Digital and Next Business

Departmen

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 6 September 2022

(Muniroh)

***INFLUENCE OF DIGITAL LEADERSHIP, DIGITAL CULTURE,
ORGANIZATIONAL LEARNING, ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH
INNOVATION IN PT. TELKOM DIGITAL and NEXT BUSINESS
DEPARTMENT***

MUNIROH

STATE UNIVERSITY OF JAKARTA

dsn.niroh@gmail.com

ABSTRACT

PT. Telkom Digital and Next Business Department is a supporting institution in PT Telkom Indonesia, one of the State-Owned Enterprises (BUMN) engaged in the telecommunications and information industry, as well as a complete telecommunications service and network provider in Indonesia. This is because the world has experienced broad cultural, social and economic changes based on increasing digital technology, not to mention the role of reliable resources related to employee performance. This study aims to analyze the influence of digital leadership, digital culture, organizational learning, through innovation on employee performance at PT. Telkom Digital and Next Business Department.

This study uses a quantitative approach with partial Least Square (PLS) technique. The research sample is the employees of PT. Telkom Digital and Next Business Department, totaling 160 employees with a population of 306 employees located in Jakarta and Bandung, empirically the research results show that Digital Culture, Organizational Learning, has a direct effect on employee performance, Innovation has a direct positive effect on employee performance, Digital Culture, Organizational learning has a direct positive effect on Innovation, Digital leadership, Digital Culture through Innovation on Employee Performance has a direct positive effect.

Digital leadership does not directly affect employee performance, Digital Leadership does not directly affect Innovation, Organizational Learning through Innovation has no effect on Employee Performance.

The implications of the results of this study, PT. Telkom Digital and Next Business Department needs to develop Digital Leadership, Digital Culture, Organizational learning and employee performance in improving innovation will affect the performance of employees of PT. Telkom Digital and Next Business Department

Keywords: Performance employees , Innovation , Leadership Digital Culture Digital, Learning Organization

RINGKASAN

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan PT. Telkom Digital and Next Business Department, merupakan salah satu keefektifan organisasi dalam mengelola mengembangkan dan memberikan motivasi karyawan merupakan landasan penting bagi kinerja organisasi, sedangkan kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. tugas dan tanggung jawab telkomGroup dalam mengembangkan karyawan yang memiliki kemampuan dalam bidang teknologi digital yang selalu ditawarkan program inovasi – inovasi yang sesuai dengan portofolio pada bisnis perusahaan Telkom, dengan mengikuti program Amoeba dan mengikuti tahapan proses dimulai dari *ideaction* sampai dengan *market validation* hingga *hand – over* yang hasilnya ketika lolos ketahap *market validation* dan telah siap membantu perusahaan didalam menawarkan berkaitan dengan solusi dan inovasi digitalisasi bagi kebutuhan berbagai segmen pasar pada setiap pelanggan TelkomGroup.

Temuan sementara penulis berdasarkan pengamatan data di PT. Telkom Digital and Next Business Department, Kinerja karyawan belum sepenuhnya maksimal. Hal tersebut bisa dilihat dari penilaian kinerja karyawan tahun 2016 – 2018. Berikut Tingkat kinerja karyawan di PT. Telkom *Digital and Next Business Department* dirasakan masi kurang optimal. Pernyataan ini didukung oleh data penilaian karyawan PT. Telkom *Devisi Digital and Next Business Department* selama tahun 2016 – 2018. Penyajian ringkas rekapitulasi data Nilai Kinerja Individu (NKI) P1 (Prestasi 1) : Target > 110%, dengan keterangan Istimewa, P2 (Prestasi 2) : Target 103 – 110 %, dengan keterangan baik sekali, P3 (Prestasi 3) : Target 96 – 103 % dengan keterangan baik, P4 (Prestasi 4) : Target 90 _ 96 % dengan keterangan kurang, P5 (Prestasi 5) : P5 (Prestasi 5) : Target < 90 % dengan keterangan Kurang sekali,

Kinerja karyawan jika diukur dengan nilai kompetensi K1 : Kompetensi $\geq 1,5$ dengan keterangan Istimewa secara keseluruhan, K2 : Kompetensi $\geq 0,5 - < 1,5$ keterangan Memiliki kekuatan pada beberapa kompetensi yang dipersyaratkan, K3 : Kompetensi $\geq -0,5 - < 0,5$ keterangan memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan, K4 :

Kompetensi $\geq - 1,5$ - $< -0,5$ Perlu pengembangan pada beberapa kompetensi, K5 :
Kompetensi $< - 1,5$ keterangan Tidak memiliki kompetensi pada posisi yang diduduki

Dari hasil rekapitulasi kinerja karyawan PT. Telkom *Devisi Digital and Next Business Department* bahwa prestasi kinerja karyawan mengalami penurunan. Jumlah karyawan dengan kriteria istimewa pada tahun 2016 sebanyak 1 orang, kriteria baik sekali sebanyak 19 orang, dan kriteria baik sebanyak 10 orang, Sedangkan pada tahun 2017 kriteria istimewa tidak ada, kriteria baik sekali 13 orang, dan kriteria baik sebanyak 11 orang, sedangkan tahun 2018 kriteria sangat istimewa 1 orang, kriteria baik sekali sebanyak 11 orang, dan kriteria baik sebanyak 18 orang.

Permasalahan lain yang terkait dengan dengan kinerja karyawan PT. Telkom *Digital and Next Business Department* adalah kurangnya pemimpin yang mempunyai visi kedepan dengan kemampuan teknologi dapat berkontribusi, melalui proses memperluas pengetahuan dan kreatifitas dengan menerapkan pendekatan komunikasi dua arah serta menunjukkan rasa saling menghargai terhadap pandangan serta umpan balik dari anggota tim.

Sehubungan dengan latar belakang, situasi dan kondisi, serta hasil studi diatas, dapat disintesis bahwa penyebab permasalahan Kinerja karyawan PT. Telkom *Digital and Next Business Department* adalah karena Kepemimpinan Digital, Budaya Digital, Pembelajaran Organisasi dan Inovasi. Hal itu diperkuat dengan berbagai pendapat para ahli dan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh Kepemimpinan Digital, Budaya Digital, Pembelajaran Organisasi dan Inovasi PT. Telkom *Digital and Next Business Department*.

KAJIAN TEORETIS

Istilah kinerja (*performance*) sering dikaitkan dengan kinerja karyawan untuk menunjang ketercapaian pada tingkat kinerja organisasi dan berkaitan produk akhir dari hasil rangkaian proses yang dilalui secara bertahap adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan, yang dipengaruhi oleh banyak faktor baik intern maupun eksteren.

Sobirin dalam bukunya konsep dasar kinerja dan manajemen kinerja mendefinisikan kinerja karyawan sebagai berikut:

“performance is the of all processes that will lead managers to taking appropriate actions in the present that will create a performing organization in the future”

dapat diartikan bahwa Kinerja adalah sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan informasi organisasi di masa yang akan datang yaitu efektivitas dan efisiensi organisasi (Sobirin, 2014)

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil atau kontribusi karyawan untuk membuat mereka mencapai tujuan, (Nassazi, 2013). Sedangkan kinerja sebagai pencapaian tugas tertentu diukur terhadap standar akurasi yang telah ditentukan atau diidentifikasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan.(Sultana, 2013)

Muda (2014) menyatakan bahwa kualitas, kuantitas, pengetahuan atau kreativitas individu terhadap karya yang dicapai yang sesuai dengan tanggung jawab selama periode tertentu – yang sesuai dengan sistem penilaian yang telah memiliki beberapa parameter standar yang dapat diandalkan. (Muda et al., 2014), Sedangkan pendapat Farooqui (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah hubungan antara kesesuaian sumberdaya dengan kegiatan organisasi berjalan dengan baik, sehingga kepuasan kerja dan kinerja dapat tercapai. Sedangkan pendapat Gruman (2011) mendefinisikan bahwa kinerja yang meliputi keterlibatan karyawan bagaimana membina dan mengelola keterlibatan karyawan untuk mencapai tingkat kinerja didalam pekerjaan menjadi lebih tinggi. Pendapat lain dari Farooqui (2014) Kinerja karyawan adalah faktor penting dalam menentukan kinerja organisasi, bahwa karyawan yang tidak cocok dengan pekerjaannya memiliki kinerja yang rendah. Sedangkan Kecocokan kerja dalam organisasi dapat menjadi predikat kinerja karyawan yang baik bagi individu dengan kecocokan pekerjaan-individu yang tinggi ternyata memiliki hasil kerja yang positif. kinerja adalah kemampuan karyawan dalam mengelola dan dapat menyelaraskan dengan strategi bisnis bagi perusahaan.(Anastasios D, 2018)

Kinerja adalah Hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas – tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu priode tertentu. Sedangkan dimensi dalam penilaian prestasi kerja diantaranya adalah (1). Kualitas, (2). Kuantitas, (3). Waktu. (4). Penekanan Biaya. (5). Pengawasan. (6). Hubungan antar karyawan. (Kasmir, 2018) mengatakan bahwa *Perfomance*:

“The value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment” Bahwa Nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai serta dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan (Masram, 2017). Dengan keberhasilan menciptakan kepuasan, terutama jika individu dapat membuktikan kepada diri mereka sendiri bahwa mereka menggunakan kemampuan mereka secara penuh.(Islami, 2018)

Rafiki et al., (2019) menyatakan bahwa Kinerja adalah *Judgment* (sebuah keputusan atau penilaian) yang didasarkan pada sesuatu yang lain sebagai pembanding. Sedangkan pendapat (Rahadi & Rianto, 2010) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah Rencana kerja karyawan dalam semua elemen kinerja yang tertulis dan tercatat, dengan menetapkan kinerja yang diharapkan. Rencana kerja harus mencakup semua elemen kritis dan non-kritis serta standar kinerjanya.(Clark, 2017). Kinerja adalah kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan, baik kepentingan pribadi maupun organisasi, dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. (Shahzad, 2014)

Berdasarkan beberapa definisi dan penjelasan yang telah disampaikan pada penelitian terdahulu dapat disintesis bahwa kinerja karyawan merupakan unjuk kerja baik secara kuantitas maupun secara kualitas yang dapat dicapai oleh karyawan dengan ketepatan waktu berdasarkan kriteria serta tanggung jawab terhadap pekerja yang telah diberikan tugas kepadanya, dengan indikator yaitu : 1). Kreatifitas yang dicapai (*achieved creativity*), 2). Membuktikan kemampuan mereka secara penuh (*prove their abilities to the fullest*), 3). Efektifitas dalam bekerja. (*effectiveness at work*).

Kepemimpinan menurut (Stephen, 2017) Kepemimpinan adalah ilmu yang terus berkembang dengan Teori kontemporer dibangun diatas pondasi yang didirikan untuk menemukan cara baru seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi, dengan membimbing karyawan dan organisasi. menurut (Eric, 2014).

“Digital leadership can thus be defined as establishing direction, influencing others, initiating sustainable change through the access to information, and establishing relationships in order to anticipate changes pivotal to school success in the future. Leaders must learn to better anticipate the learning needs of students and staff, their desire for information from stakeholders, and the necessary elements of school culture that address both the Common Core Standards and essential skill sets. They must also be “change savvy”

Eric (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan digital dapat didefinisikan sebagai menetapkan arah, mempengaruhi orang lain, memulai perubahan berkelanjutan melalui akses ke informasi, dan membangun hubungan untuk mengantisipasi perubahan yang penting bagi keberhasilan perusahaan di masa depan. Para pemimpin harus belajar untuk mengantisipasi dengan lebih baik kebutuhan perusahaan dan staf, keinginan mereka akan informasi dari para pemangku kepentingan, dan elemen-elemen budaya perusahaan yang diperlukan membahas standar inti umum dan perangkat keterampilan penting dengan perubahan kecerdasan bagi mereka.

Westerman, Bonnet, & McAfee (2014) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus tanggap dalam perubahan globalisasi dan perubahan didalam lingkungan organisasinya agar tidak tertinggal dengan perubahan yang terjadi. Dengan indikator : 1). Membuat visi Digital, 2). Melibatkan organisasi, 3). Mengatur transformasi, 4). Membangun Kemampuan Kepemimpinan Teknologi.

Pendapat dari Priyantono (2017) kepemimpinan digital adalah pengabungan antara :

1. Kepemimpinan Visioner (*Visionary leadership*)

Keterampilan untuk merumuskan Visi – misi dan tujuan digital, dengan berkomunikasi kepada seluruh karyawan sehingga seluruh karyawan di dalam organisasi memiliki urgensi yang sama. Transformasi digital dimulai dari perumusan visi yang mengarahkan kepada tujuan organisasi yang hendak dituju dengan melalui visi yang jelas dan dengan perubahan disruptif yang tidak menentu.

2. Kepemimpinan Transformasional (*transformational leadership*)

Keterampilan untuk mengelola, mengontrol dan memonitor perubahan sehingga transformasi digital yang dijalankan menuai sukses bisnis dan menghasilkan kinerja keuangan, Transformasi digital selalu menimbulkan perubahan yang membawa ketidakpastian dikarenakan proses perubahan harus dikelola dengan baik agar karyawan tetap solid dan bergerak ke satu arah untuk menyukseskan transformasi. Dan dapat digambarkan di bawah ini berkaitan dengan *Digital Leadership*.

Korte (2016) Menyatakan untuk memimpin dalam persaingan global saat ini, dibutuhkan kompetensi dalam mengidentifikasi dan mengeksploitasi berbagai peluang inovasi yang sedang berkembang dan permintaan yang meningkat untuk kualitas kepemimpinan dalam inovasi TIK , semakin disebut sebagai *e-leadership*. Sedangkan pendapat (De waal et al., 2016) Kepemimpinan digital didefinisikan sebagai pencapaian

tujuan yang bergantung pada TIK melalui SDM dalam penggunaan TIK, Bahwa teknologi digital memiliki nilai sendiri, dan untuk kepemimpinan digital setiap pemangku kepentingan dapat menggunakan instrument sendiri untuk memberikan arahan dan peluang dalam mencapai tujuan yang diinginkan, kepemimpinan digital adalah interaksi antara pemangku kepentingan yang berbeda di mana hasil digitalisasi bergantung pada kekuatan, dan pengaruh dari masing-masing pemangku kepentingan dan instrumen yang digunakan teknologi digital tidak hanya aspek objektif tetapi juga sesuatu yang secara subyektif ditafsirkan oleh berbagai pemangku kepentingan. Sedangkan pendapat Balan & Cavendish, (2017) Kepemimpinan di era digital tidak boleh disamakan dengan kepemimpinan digital, yang merujuk lebih khusus pada kepemimpinan di sektor komputasi, komunikasi, dan konten (Isi).

Menurut L. David (2016) Kepemimpinan transformasi digital bukan tentang teknologi tetapi bagaimana strategi dalam mengupgrade peningkatan arsitektur TI seorang pemimpin yang dulu berpikir secara tradisional dan harus berubah menjadi pemimpin digital yang sangat erat kaitannya antara seorang pemimpin yang harus fokus dalam perubahan tersebut.

Pada saat ini kepemimpinan digital membutuhkan penataan kembali didalam organisasi dengan menyeimbangkan hubungan dengan pelanggan dan organisasi untuk memastikan keuntungan, keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan organisasi seorang pemimpin digital.

Khan (2016) menyatakan ada 6 karakteristik digitalisasi diantaranya adalah (1).Keterkaitan, (2).Mengurangi kelambatan waktu dan kelimpahan informasi, (3).Peningkatan transparansi dan kompleksitas, (4).Penghapusan dan pembubaran hirarki hambatan pribadi, (5). Pemberdayaan pengambilan keputusan dan peningkatan integritas. (6) Efek kemanusiaan.

Kepemimpinan digital saat ini menerapkan tiga bentuk kepemimpinan diantaranya dengan melalui alat, metode, dan praktik digital, dengan kepemimpinan digital membutuhkan orang-orang yang memahami teknologi dan model bisnis. Untuk mencapai tingkat keunggulan ini, para pemimpin digital memberikan pelatihan tentang teknologi dan bisnis sebanyak (94%), membuat tim digital khusus sebanyak (79%), dan kreatif dalam menarik dan mempertahankan staf sebanyak (79%). (Khan, 2016)

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disampaikan diatas dapat disintesis bahwa kepemimpinan digital adalah Seorang yang mampu memanfaatkan teknologi dan informasi serta mempunyai visi kedepan dalam mencapai tujuan organisasi

mempunyai sikap dan keterampilan baru, serta dapat berkomunikasi dan mempengaruhi orang lain, dapat membawa suasana lingkungan dalam perubahan transformasi digital, dengan indikator 1).Mempengaruhi orang lain (*Influence other people*), 2).Mempunyai visi kedepan (*Have a vision for the future*), 3).Berkomunikasi baik secara internal (*Communicate well internally*), 4).Berkomunikasi baik secara eksternal (*Communicate well externally*), 5).Kemampuan kepemimpinan teknologi (*Technology leadership skills*).

Budaya mempengaruhi hasil dari pada individu. Budaya organisasi berdasarkan (Stephen, 2017) “*Organizational culture A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*”

Yang berarti Budaya organisasi adalah suatu sistem yang dimiliki oleh semua anggota yang membedakan antara organisasi satu dengan lainnya.

Ivancevich, Matteson, & Konopaske, (2013), menyatakan bahwa budaya digital adalah sebagai konsep yang sangat penting untuk memahami individu dan kelompok serta bisa terlihat dengan symbol, bahasa, ideology, ritual dan mitos yang berasal dari pribadi pendiri organisasi atau pemimpin. (Ivancevich et al., 2013)

A pattern of basic assumptions—invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with the problems of external adaptation and internal integration—that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

Menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, kinerja persepsi, dan pembelajaran. Dia lebih jauh berpendapat bahwa budaya organisasi seperti Samsung, Citigroup, atau Singapore Airlines memiliki tiga lapisan. Lapisan satu mencakup artefak dan kreasi yang terlihat tetapi seringkali tidak dapat ditafsirkan. Laporan tahunan, buletin, pembatas dinding antara pekerja, dan perabotan adalah contoh artefak dan kreasi. Pada lapisan dua adalah nilai-nilai atau hal-hal yang penting bagi orang. Nilai-nilai adalah keinginan atau keinginan yang sadar, afektif. Pada lapisan tiga adalah asumsi dasar yang dibuat orang yang memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini adalah asumsi yang memberi tahu individu bagaimana memahami, memikirkan, dan merasakan tentang pekerjaan, sasaran kinerja, hubungan manusia, dan kinerja kolega. Sedangkan menurut (Gary N. Mclean, 2009)

Basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic “taken-for-granted” fashion an organization’s view of itself and its environment. These assumptions

and beliefs are learned responses to a group's problems. They come to be taken for granted because they solve those problems repeatedly and reliably”

Bahwa Asumsi dan keyakinan dasar yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang bekerja secara tidak sadar, mendefinisikan dalam model dasar dan “diterima begitu saja” menurut pandangan organisasi tentang dirinya dan lingkungannya. Asumsi dan keyakinan ini adalah respon yang dipelajari terhadap masalah grup atau kelompok. Mereka diterima begitu saja karena mereka dapat permasalahan bersama – sama. Sedangkan pendapat yang sama menurut (Gary N. Mclean, 2009), terdapat unsur – unsur budaya organisasi diantaranya adalah :

1. Cara berpikir, bertindak, dan hidup.
2. Sebagai bagian dalam anggota group atau kelompok
3. Anggota yang lebih lama diteruskan oleh anggota baru
4. Budaya membentuk nilai – nilai asumsi, persepsi dan perilaku kesadaran dari masing – masing kelompok dan anggota
5. memberikan kelompok dengan pedoman sistemik bagaimana mereka harus melakukan pemikiran, tindakan, ritual, terhadap usaha mereka.

Van der Bel, (2018), mengemukakan bahwa: *“We can have all the bold ambitions. We can have all the bold goals. We can aspire to our new mission. But it's only going to happen if we live our culture, if we teach our culture”*.

Setiap orang mempunyai keinginan yang kuat dalam mempunyai tujuan yang jelas dan mempunyai cita – cita dengan tujuan yang baru tetapi hanya bisa terjadi ketika kita menghayati budaya kita dan jika kita mengenalkan dan mengajarkan budaya kita. Sedangkan Pendapa yang sama dari (carlos magro, 2014)

“Digitisation is not a destination but rather a process of profound transformation that is creating new business opportunities and challenges”

Digitalisasi merupakan bukan tujuan, tetapi melainkan sebuah proses transformasi mendalam didalam menciptakan peluang bisnis baru dan tantangan.

Berkaitan dengan keterampilan transformasi digital bukan masalah teknologi, tetapi masalah visi, strategi, budaya organisasi dalam proses mendesain ulang, dan berhasil mengatasi tantangan dalam mengelola bakat di era jaringan. Oleh karena itu pentingnya pengembangan profesional dan peran utama yang harus dimulai oleh tim manajemen dalam dorongan awal dan selanjutnya dukungan dan pemeliharaan transformasi digital adalah tanggung jawab bersama tetapi, di atas segalanya adalah tim manajemen yang bertanggung jawab untuk berkomitmen kuat dalam memajukan

pengembangan internal dalam budaya digital dan keterampilan digital dan mengharuskan organisasi untuk mengembangkan budaya bisnis baru berdasarkan serangkaian keterampilan dimana digital memainkan peran utama melalui kolaborasi dan jaringan. (carlos magro, 2014)

Lei, Phouvong, & Le (2018) menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan dalam kepemimpinan sangat berpengaruh dengan budaya. Pendapat yang sama menurut (Andersen, 2017) bagaimana organisasi memahami pengetahuan sebagai bentuk tindakan komunikatif dan sebagai sarana analitis untuk memahami isu-isu dalam budaya digital. Pendapat lain dari (Kim & Chang, 2018) menyatakan bahwa budaya kekeluargaan sudah terbiasa untuk saat ini tetapi budaya pasar lebih kepada budaya kewirausahaan, inovasi, serta ikatan yang menyatukan organisasi terhadap komitmen organisasi sehingga budaya kekeluargaan bertahap menurun dan dengan timbulnya budaya kewirausahaan dan inovasi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Shaughnessy (2018) menyatakan bagi para pemimpin untuk membimbing perusahaan mereka melalui transisi ke budaya digital, perubahan besar bagi bisnis yang mapan, mereka harus dapat memahami dan menjelaskan budaya dalam konteks nilai-nilai dan aliran pekerjaan yang membuat perusahaan zaman digital.

Media sosial, kemampuan jaringan, dan teknologi komunikasi digital mengubah sifat pekerjaan untuk individu dalam program teknologi digital telah menyediakan sumber daya baru untuk membantu individu bersosialisasi ke tempat kerja dan mengembangkan keterampilan baru untuk memenuhi tantangan era informasi yang juga akan berdampak pada bagaimana mereka mendapatkan pekerjaan, dan kemudian melakukan pekerjaan, perilaku organisasi, dan kerja jarak jauh, menyediakan kerangka kerja teoritis untuk mengidentifikasi poin-poin penting pada transisi yang dialami oleh individu melalui penggunaan media sosial, teknologi digital, dan perubahan budaya kerja melalui kerja jarak jauh.,(Bowen & Pennaforte, 2017)

Van der Bel, (2018) Definisi budaya digital adalah asumsi, nilai, kepercayaan, dan norma dasar yang dianut bersama, mendasar, dan mengakar yang menjadi ciri bagaimana organisasi mendorong dan mendukung penggunaan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang paling efektif. Pendapat dari (Haydn, 2018) Bagi para pemimpin untuk membimbing perusahaan mereka melalui transisi ke budaya digital, perubahan besar bagi bisnis yang mapan, mereka harus dapat memahami dan menjelaskan budaya dalam konteks nilai-nilai dan aliran pekerjaan yang membuat perusahaan zaman digital sukses. Untuk memfasilitasi perubahan budaya dan teknis

yang merupakan ciri khas transformasi digital yang sukses, beberapa perusahaan terdepan telah mengadopsi prinsip sistem jaringan dilaksanakan oleh tim Agile.

Nold (2012) Perusahaan dengan tingkat kepercayaan relatif yang lebih tinggi yang tertanam dalam budaya organisasi lebih cenderung mengungguli perusahaan sejenis dengan tingkat kepercayaan yang lebih rendah. Pendapat lain dari (Kaul, 2019) Bahwa strategi harus mendahului budaya dikarenakan budaya harus selaras dengan manajemen budaya perubahan setelah mendominasi, budaya harus menjadi yang utama dengan, memimpin tujuan dan pengembangan jalur yang diperlukan, serta strategi harus diselaraskan dalam transisi, kesesuaian strategi-budaya mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan berdasarkan proposisi budaya pada setiap perusahaan.

Stone (2019) Menyatakan bahwa budaya akan memberikan dasar bagi teknologi dalam proses perubahan, jika budaya organisasi tidak mendukung perubahan, maka upaya untuk mengubah kemungkinan akan gagal. Ketika kita pindah ke dunia digital, perubahan menjadi konstan. Budaya harus dibuat ulang untuk merangkul perubahan terus-menerus dan langkah yang lebih cepat. Pendapat yang sama menurut (carlos magro, 2014)

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan di atas dapat disintesis bahwa budaya digital adalah Penggunaan alat teknologi yang tepat guna untuk memfasilitasi seluruh rangkaian kegiatan didalam menjalankan aktifitas organisasi dengan merubah gaya dan prilaku terhadap lingkungan organisasi. dengan Indikator 1).Aplikasi tersedia (*Application available*), 2).Mudah dalam mengakses (*Easy to access*), 3).Flexibel (*Flexible*), 4).Cepat dalam bekerja (*fast at work*), organisasi terbuka (*open organization*).

Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang telah mengembangkan kapasitas berkesinambungan untuk beradaptasi dan berubah. "Semua organisasi belajar, apakah mereka secara sadar memilih atau tidak — itu adalah hal yang mendasar persyaratan untuk keberadaan berkelanjutan mereka.(Sowath rana alexander, 2016)

“In a learning organization, members collectively learn and continually develop their knowledge and skills to accomplish desired organizational outcomes “

Dalam organisasi pembelajaran, anggota secara kolektif belajar dan terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk mencapai hasil organisasi yang diinginkan.

Lin & Lee, (2017) Definisi pembelajaran organisasi adalah sebuah proses tindakan berkelanjutan yang memandang pembelajaran sebagai nilai paling mendasar

bagi suatu organisasi. Hal ini juga memungkinkan berbagi visi perkembangan masa depan dengan anggota didalam organisasi, mendorong anggota untuk melakukan pemikiran kreatif di luar aturan, meningkatkan saling pengertian untuk mewujudkan visi bersama melalui pembelajaran dan berbagi pengetahuan di berbagai Departemen dalam organisasi.

Freitas, et all.,(2018) Definisi pembelajaran organisasi adalah perubahan yang terjadi sebagai fungsi dari perolehan pengalaman, dari mana pengetahuan baru dibuat dan dimanifestasikan sebagai perubahan dalam rutinitas, kognisi dan perilaku. pengetahuan diam-diam dan eksplisit saling melengkapi dan bahwa interaksi di antara mereka disebut konversi pengetahuan, yang terdiri dari proses SECI (Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi dan Internalisasi). Dalam proses ini, konversi tacit-tacit (Sosialisasi), tacit-eksplisit (Eksternalisasi), eksplisit-eksplisit (Kombinasi) dan pengetahuan eksplisit-tacit (Internalisasi) terjadi secara dinamis, menciptakan konten pengetahuan yang berbeda di setiap mode gambar.

Z. A. Russell et al.,(2018) Definisi organisasi pembelajaran adalah

“A learning organization is a place where] people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together”

Tempat dimana orang terus memperluas kapasitasnya mereka untuk menciptakan hasil yang benar – benar mereka inginkan, di mana pola – pola pemikiran yang baru dan luas dipupuk, dimana aspirasi kolektif dibebaskan dan dimana orang terus belajar untuk melihat keseluruhan bersama – sama. Sedagan tindakan organisasi pembelajaran menurut (Luthans, 2011)

“Functional and divisional walls that inhibited cooperation, resource sharing, and internal debate were leveled to promote forward thinking, the learning of new managerial competencies, and the adoption of risk taking behaviors. Most importantly, a rejuvenated senior management team began cultivating a new culture that emphasized knowledge sharing, open communications, team-building, and breakthrough thinking throughout the firm”

Dinding fungsional dan divisi yang menghambat kerja sama, berbagi sumber daya, dan debat internal diratakan untuk mendorong pemikiran ke depan, pembelajaran kompetensi manajerial baru, dan adopsi perilaku pengambilan risiko. Yang paling penting, tim manajemen senior yang diremajakan mulai menumbuhkan budaya baru yang menekankan berbagi pengetahuan, komunikasi terbuka, pengembangan tim, dan pemikiran terobosan di seluruh perusahaan.

Noonan (2017), Mendefinisikan belajar dan tempat kerja digital, di dunia yang terus berkembang, ditambah dengan tekanan untuk berbuat lebih banyak dengan organisasi yang kurang sukses dan pemimpin belajar menyadari bahwa mereka tidak dapat mengendalikan pembelajaran "semua hal", begitu pula mereka. Sebaliknya, mereka melihat urgensi untuk beralih dari pendekatan yang berpusat pada L & D, komando dan kontrol, di mana sebagian besar waktu dihabiskan untuk menciptakan dan mengendalikan, ke pendekatan yang terhubung dan berkolaborasi di mana durasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemberdayaan adalah kunci. Pendapat lain (Antonacopoulou, Moldjord, Steiro, & Stokkeland, 2019). Pembelajaran organisasional menjelaskan bagaimana perhatian, kewaspadaan, kesadaran, penghargaan, antisipasi, penyelarasan, aktivasi dan kelincahan membentuk sebagai ilustrasi tentang bagaimana organisasi pembelajaran baru melayani kebaikan bersama jika refleksi institusional dan pengorganisasian *Agility* tinggi adalah aspek kunci dari kepemimpinan pembelajaran yang dipupuknya.

Sisson & Ryan, (2016) Menyatakan tidak ada pembelajaran organisasi tanpa pembelajaran individu, bahwa pembelajaran individu adalah kondisi yang diperlukan tetapi tidak mencukupi didalam pembelajaran organisasi terdapat dimensi pembelajaran organisasi berkaitan dengan, Individual, Group, Organisasi.(Sisson & Ryan, 2016)

Bratianu (2018) Definisi organisasi pembelajaran adalah proses yang terjadi lintas level individu, kelompok, dan organisasi melalui intuisi, interpretasi, integrasi, dan perlembagaan. Pendapat lain dari (Yu-Lin Wang, 2011) Pembelajaran organisasi dalam menghasilkan pengetahuan organisasi tidak hanya mempertahankan keunggulan kompetitif tetapi juga mengarah pada pasar baru. Pembelajaran organisasi merupakan upaya perusahaan untuk memanfaatkan informasi modal individu dan sosial untuk merealisasikan potensi perusahaan untuk inovasi. terdapat empat (4) komponen didalam pembelajaran organisasi diantaranya adalah:

1. Memperoleh pengetahuan,
2. Distribusi pengetahuan,
3. Interpretasi bersama,
4. Pengembangan memori organisasi.

Sanz-Valle (2011) Menyatakan salah satu alasan mengapa pembelajaran dianggap penting untuk kesuksesan perusahaan, adalah bahwa hal itu dapat memfasilitasi pengembangan produk dan proses baru. (Jogulu, 2011) Pembelajaran organisasi adalah proses yang memfasilitasi perubahan individu dan memberi

perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pembelajaran organisasi adalah pengetahuan yang sering disebut sebagai pendahulu dari inovasi menurut (Sanz-Valle et al., 2011)

Dari beberapa pengertian dan penjelasan mengenai pembelajaran organisasi yang telah disampaikan diatas, maka dapat disintesis bahwa pembelajaran organisasi adalah suatu proses peningkatan pembelajaran, pengetahuan, saling mengisi dan melengkapi dalam meningkatkan kemampuan setiap anggotanya, dengan indikator 1).Mengembangkan kemampuan (*Develop ability*), 2).Mengembangkan keterampilan (*develop skills*), 3).Belajar melihat keseluruhan bersama – sama (*Learn to see the whole together*), 4).Mengembangkan kapasitas berkelanjutan (*Develop sustainable capacity*).

Definisi Inovasi menurut A.white margaret, (2011) adalah: “*who defined innovation as “the process whereby new and improved products, processes, materials, and services are developed and transferred to a plant and/or market where they are appropriate.”*

Inovasi adalah sebagai proses di mana produk, proses, bahan, dan layanan yang baru dan lebih baik dikembangkan dipindahkan ke pabrik atau pasar yang sesuai.

Dengan mengelola inovasi dan mengembangkan kreativitas sangat penting untuk inovasi, dengan memberikan dorongan terhadap setiap individu untuk berpikir kedepan, memberikan gambaran pengembangan dalam lingkungan organisasi dengan menggambarkan karakteristik perusahaan yang mengelola proses inovasi dengan baik ditandai dengan :

- a. Memisahkan dana untuk inovasi,
- b. Mempelajari perkembangan diluar perusahaan.
- c. Dapat memberi arahan yang jelas dan tindak lanjut yang tepat dalam proses inovasi.
- d. Memberikan kesempatan belajar dari luar organisasi untuk meningkatkan pengetahuan.
- e. Hasil yang nyata.
- f. Suasana dan fasilitas yang mendukung untuk mengeksplorasi berbagai variasi dengan sumber daya yang sesuai untuk pemeliharaan dan pelayanan.

Rogers (2016) Menyatakan inovasi adalah proses di mana ide – ide baru dikembangkan, diuji, dan dibawa ke pasar oleh bisnis. Pendekatan inovasi yang sangat berbeda, yang didasarkan pada pembelajaran berkelanjutan melalui eksperimen cepat dikarenakan teknologi digital membuat lebih mudah dan lebih cepat dari sebelumnya

dan dapat meningkatkan pembelajaran organisasi. Sedangkan Chen et al., (2018) Inovasi adalah penciptaan nilai dengan menggunakan pengetahuan dan sumber daya yang relevan untuk konversikan dari ide menjadi produk, proses, atau praktik baru, untuk peningkatan produk, proses, atau praktik yang ada. Strategi inovasi adalah penekanan relatif organisasi pada berbagai jenis inovasi dan pola alokasi sumber daya terkait, sejalan dengan strateginya di tingkat perusahaan dan unit bisnis. Inovasi strategis adalah penciptaan nilai dengan menggunakan pengetahuan dan sumber daya yang relevan untuk konversi ide menjadi produk baru, proses, atau praktik.

Mazzaoui, (2012) berpendapat definisi inovasi adalah sebagai operasi yang mengalami kemajuan dari waktu ke waktu, dari ide baru, dan akhirnya sampai pada hasil yang nyata. Karena itu, ketika inovasi dipahami sebagai suatu proses hasil akhirnya. Berkaitan dengan inovasi terdapat proses yang harus dilalui diantaranya adalah berkaitan dengan :

- a. Hubungan pasar Ini merujuk pada pembelian teknologi 'diwujudkan' dan pengetahuan dalam berbagai bentuk, seperti pembelian mesin, peralatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) perangkat lunak, dan lisensi.
- b. Eksternalitas dan limpahan pengetahuan, berbeda dari tautan pasar, di sana tidak ada kontrak atau kompensasi formal untuk pengetahuan yang diperoleh.
- c. Dibandingkan dengan tautan pasar, jaringan lebih tahan lama dan interaktif hubungan antara mitra tertentu dalam proses inovasi. Ini merupakan proses pembelajaran kolektif yang dinamis, di mana teknologi yang diberikan atau sepotong pengetahuan tidak hanya dipertukarkan tetapi secara kolektif dikembangkan lebih lanjut dan masing-masing menambah pengetahuan mendasarkan.
- d. Tautan informal antara perusahaan dan jenis organisasi lainnya, seperti mereka yang berada di kawasan industri dan kawasan teknologi tinggi untuk publik atau swasta serta lembaga penelitian, mempunyai. hubungan khusus berdasarkan kepercayaan, pemahaman bersama tentang aturan umum dan perilaku norma termasuk kedalam modal sosial.(Mazzaoui, 2012)

Van der Bel (2018) Definisi inovasi adalah kombinasi dari 'kreativitas' yang berarti menghasilkan ide-ide baru dan berguna; serta 'kolaborasi' yang berarti tindakan bekerja dengan seseorang untuk menghasilkan sesuatu. Pendapat yang sama menurut Garcia et al, (2018) Mendefinisikan kemampuan inovasi sebagai kemampuan untuk secara terus-menerus mengubah pengetahuan dan gagasan menjadi produk, proses, dan

sistem baru untuk kepentingan perusahaan dan pemangku kepentingannya. Sedangkan pendapat lain Jafari, (2017), Inovasi menunjukkan bahwa pandangan ke depan sebuah perusahaan memainkan peran inisiator, sebagai ahli strategi, dalam mempengaruhi inovasi. transformasi digital adalah inovasi: proses di mana ide-ide baru dikembangkan, diuji, dan dibawa ke pasar oleh bisnis. Secara tradisional, inovasi dikelola dengan fokus tunggal pada produk jadi. Karena pengujian pasar sangat sulit dan mahal, sebagian besar keputusan tentang inovasi baru didasarkan pada analisis dan intuisi manajer. Dikarenakan biaya kegagalan itu sangat tinggi, jadi menghindari kegagalan adalah hal yang sangat terpenting.

Hasil riset penelitian menunjukkan kepada kita bahwa teknologi digital dapat mengaktifkan pendekatan inovasi yang sangat berbeda, yang didasarkan pada pembelajaran berkelanjutan melalui eksperimen cepat. Karena teknologi digital membuatnya lebih mudah dan lebih cepat dari sebelumnya untuk menguji ide, dan dapat memperoleh umpan balik pasar dari awal proses inovasi hingga peluncuran, didalam pendekatan baru terhadap inovasi ini difokuskan pada eksperimen yang sangat cermat dan pada prototipe yang layak minimum yang memaksimalkan pembelajaran sambil meminimalkan biaya. Asumsi diuji berulang kali, dan keputusan desain dibuat berdasarkan validasi oleh pelanggan nyata. Dalam pendekatan ini, produk dikembangkan secara interaktif melalui proses yang menghemat waktu, mengurangi biaya kegagalan, dan meningkatkan pembelajaran organisasi.

Thomas, (2017) menyatakan bahwa Inovasi produk adalah kunci untuk pembaruan dan keberhasilan organisasi. Sedangkan pendapat Haydn (2018) Inovasi dilihat dari segi nilai dan alur kerja, adalah untuk menentukan serangkaian praktik baru yang berfokus menciptakan aliran pengiriman inovasi harian yang berlapis-lapis, contoh individual dari proyek digital. Untuk memfasilitasi perubahan budaya dan teknis yang merupakan ciri khas transformasi digital yang sukses, beberapa perusahaan terdepan telah mengadopsi prinsip *FLOW-Agile*, adaptasi dari kerangka *Agile* yang dirancang untuk memungkinkan tim kecil untuk mencapai literasi cepat yang berfokus pada pelanggan. proyek dalam sistem jaringan. Kerangka kerja *FLOW* meresmikan representasi visual dari proses pencarian nilai adaptif perusahaan yang sedang dilaksanakan oleh tim *Agile* digital, bahwa inovasi adalah elemen paling penting dari kinerja keuangan organisasi (Ho, 2011).

Varadarajan (2018) Inovasi adalah penciptaan nilai dengan menggunakan pengetahuan dan sumber daya yang relevan untuk konversi ide menjadi produk, proses,

atau praktik baru, atau peningkatan produk, proses, atau praktik yang ada. Strategi inovasi adalah penekanan relatif organisasi pada berbagai jenis inovasi dan pola alokasi sumber daya terkait, sejalan dengan strateginya di tingkat perusahaan dan unit bisnis. Inovasi strategis adalah penciptaan nilai dengan menggunakan pengetahuan dan sumber daya yang relevan untuk konversi ide menjadi produk, proses, atau praktik baru dengan potensi untuk memiliki efek transformasi besar pada evolusi pasar dan industry. Pendapat lain (Azar & Ciabuschi, 2017) Inovasi dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja ekspor baik secara langsung maupun tidak langsung dengan mempertahankan inovasi teknologi.

McAdam, Reid, & Shevlin (2014) Inovasi sebagai faktor mediasi melalui akuisisi dan asimilasi pengetahuan yang konsisten dengan kapasitas daya serap potensial, dan hubungan berbagi pengetahuan. Menurut (José & Rocha, 2017) Kemampuan inovasi yang dimiliki oleh para manager ada beberapa dimensi diantaranya adalah :

- a. Kapasitas untuk berinovasi dan kreativitas,
- b. Kapasitas untuk mendiversifikasi area bisnis,
- c. Kapasitas untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang bisnis baru, keterampilan manajemen proyek untuk menghubungkan tujuan proyek dengan konteks bisnis,
- d. Kapasitas dan kemauan untuk mengambil risiko,
- e. Kapasitas untuk mengatur sumber daya yang diperlukan dalam merespons kesempatan tersebut,
- f. Kapasitas untuk menciptakan dan mengembangkan jaringan nasional dan internasional.

Mohd Zawawi et al., (2016) Mendefinisikan inovasi sebagai alat spesifik pengusaha untuk mengeksploitasi perubahan untuk bisnis atau layanan yang beragam. (Mohd Zawawi et al., 2016)

Dari beberapa definisi yang telah disampaikan diatas mengenai inovasi dapat disintesis bahwa Inovasi adalah pengembangan suatu produk dalam mengkonversikan sebuah ide dari proses perencanaan hingga terealisasi hasil yang dicapai, dengan Indikator 1).Penciptaan nilai menggunakan pengetahuan (*value creation using knowledge*), 2).Penciptaan nilai sumber daya yang relevan (*relevant resource value creation*), 3).Pencarian nilai adaptif perusahaan (*enterprise adaptive value search*), 4).Mengembangkan jaringan nasional

(*developing a national network*), 5). Mengembangkan jaringan internasional (*develop international network*).

METODE PENELITIAN

Pendekatan analisis penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM) PLS*. Variabel penelitian ini adalah Kepemimpinan Digital (X1), Budaya Digital (X2), Pembelajaran Organisasi (X3), Inovasi (X4) dan Kinerja Karyawan (Y). Sampel penelitian ini sebanyak 160 dari total populasi sebanyak 306 PT. Telkom *Digital and Next Business Department* yang bertugas di kantor Menara Multimedia Lt.15. Jalan Kebon Sirih No 12 Jakarta. Dalam menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin
$$= \frac{N}{1+N.e^2}$$

HASIL PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan Analisis pengujian model persamaan *SEM (structural Equation Model) Smart PLS*, dari variabel eksogen dan variabel endogen penelitian. Analisis Struktural dimaksud yaitu berbasis pada variance dimana sifat penelitian prediktif. Pengujian dilakukan melalui dua tahap yaitu dengan menggunakan *measurement model (Outer model)* dan pengujian persamaan structural (*Inner Model*) *Outer model* meliputi pengujian *outer loading*, *Average Variance Extraced (AVE)*, dan *Composite Reliability (Crombach Alpha)*. Pengujian *Inner Model* dilakukan dengan melihat nilai *R square (goodness fit model)*, *Path Coeficient*, dan *significance two tai*

1. Path Coeficient

Koefisien jalur persamaan structural dapat diketahui melalui nilai T-hitung dan P-value. Tabel 4.18 Menunjukkan bahwa tiga jalur yang memiliki pengaruh positif dan signifikan yang memiliki nilai Thitung > dari 1.96 dan P-value <0.05, yaitu pengaruh Inovasi terhadap kinerja, Pembelajaran Organisasi terhadap Nilai original sample (0) menunjukkan nilai positif, berarti bahwa pengaruh yang terjadi adalah bersifat berbanding lurus atau positif. Pengaruh Budaya Digital terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *original sample (0)* 0,027 dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *original sample (0)* 0,008, pengaruh Budaya Digital terhadap Inovasi memiliki nilai *original sample (0)* 0,001. Dari nilai koefisien jalur terdapat 4 variabel yang berpengaruh dengan variabel lainnya sedangkan.

Terdapat 2 jalur pengaruh yang tidak signifikan yaitu pengaruh Kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan, memiliki nilai *original sample (0)* 0,518, dan

Kepemimpinan Digital terhadap Inovasi memiliki nilai *original sample (0)* 0,25 . Pengaruh tidak signifikan ini ditandai dengan nilai *Thitung* < 1,96 dan *P value* > 0.05

2. *Indirect Effect*

Pengaruh tidak langsung variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* Kinerja karyawan dapat dilihat pada table 4.19.

Pengaruh variabel *eksogen* Kepemimpinan Digital terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel mediasi Inovasi adalah signifikan dimana nilai *Thitung* 2,035 > 1.96 dan *P-value* 0,042 > 0.05 .

Pengaruh Budaya Digital terhadap Kinerja karyawan melalui Inovasi pada table 4.19, menunjukkan hubungan yang signifikan dimana nilai *Thitung* 2,018 > 1.96 dan nilai *P values* 0,044 > 0,05. Nilai *Original Sample* menunjukkan berpengaruh. Nilai *original sample* variabel Budaya Digital terhadap Kinerja karyawan melalui inovasi sebesar 0,274 menunjukkan hubungan yang berbanding lurus dengan kekuatan hubungan termasuk kategori Moderat.

Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja karyawan melalui Inovasi pada table 4.19, menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dimana nilai *Thitung* 0,640 < 1.96 dan nilai *P values* 0,522 > 0,05. Nilai *Original Sample* menunjukkan kekuatan pengaruh dan sifat hubungan variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. menunjukkan hubungan yang berbanding lurus dengan kekuatan hubungan termasuk kategori moderat.

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap berbagai teori dan hasil penelitian yang telah dibahas pada bagian terdahulu, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan digital tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan digital pada PT. Telkom Digital and Next Business Department belum sesuai dengan kinerja karyawan.
2. Budaya Digital dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Telkom Digital and Next Business Department. Hal ini berarti peningkatan budaya digital dalam lingkungan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan semakin baik pembelajaran organisasi yang diberikan semakin meningkat pengetahuan dan kinerja karyawan PT. Telkom Digital and Next Business Department

4. Inovasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik peningkatan inovasi semakin meningkat minat dan bakat kinerja karyawan PT. Telkom Digital and Next Business Department
5. Kepemimpinan digital tidak dapat meningkatkan inovasi Hal ini menunjukkan kurangnya peran kepemimpinan digital dalam peningkatan inovasi pada PT. Telkom Digital and Next Business Department.
6. Budaya digital dapat meningkatkan inovasi. Hal ini berarti peran budaya digital pada PT. Telkom Digital and Next Business Department dapat meningkatkan inovasi.
7. Pembelajaran organisasi dapat meningkatkan inovasi semakin sering memberikan pelatihan dan pengetahuan inovasi semakin meningkat pada PT. Telkom Digital and Next Business Department
8. Kepemimpinan digital dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa untuk memperoleh kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan faktor – faktor kepemimpinan digital melalui penguatan faktor – faktor inovasi.
9. Budaya digital dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui inovasi. Hal ini berarti bahwa untuk memperoleh kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan faktor – faktor budaya digital melalui penguatan faktor – faktor inovasi.
10. Pembelajaran organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui inovasi. Hal ini menunjukkan dengan memberikan pembelajaran yang sesuai akan meningkatkan kinerja karyawan dan diperkuat dengan faktor – faktor inovasi.

B. Implikasi

Berdasarkan pada hasil penelitian dan kesimpulan baik secara deskriptif maupun inferentif, maka dapat berimplikasi pada kebijakan yang terkait pada peningkatan kinerja karyawan PT. Telkom Digital and Next Business Department :

1. Kinerja karyawan

Variabel kinerja karyawan dengan indikator “ Kreatifitas yang dicapai “ dengan rata – rata item 4,18 dan pada Loading Faktor/ Outer Loading sebesar 0,875 berada pada kuadran 1 memiliki nilai tertinggi hal ini dapat dipertahankan untuk meningkatkan kreatifitas pada karyawan PT. Telkom Digital and Next Business Department.

2. Kepemimpinan Digital

Variabel kepemimpinan digital dalam indikator “Berkomunikasi baik secara eksternal” dengan rata –rata item 4,18 dan pada Loading Faktor/Outer Loading sebesar 0,893 berada pada kuadran 1 hal ini harus tetap dipertahankan dalam menunjang adanya kerjasama dari pihak luar perusahaan.

3. Budaya Digital

Variabel budaya digital dengan indikator “Mudah dalam mengakses” dengan rata - rata item 4,18 dan pada Loading Faktor/Outer Loading sebesar 0,945 berada pada kuadran 1 sudah sesuai dengan budaya perusahaan yang harus selalu dipertahankan dengan baik.

4. Pembelajaran Organisasi

Variabel pembelajaran organisasi dengan indikator “Belajar melihat keseluruhan secara bersama – sama” dengan rata –rata item 4,18 dan pada Loading Faktor/ Outer Loading sebesar 0,908 berada pada kuadran 1 hal ini sudah sesuai dengan budaya kerja pada perusahaan secara bersama – sama melibatkan orang – orang yang mempunyai keahlian dan talenta dibidangnya masing – masing dan harus selalu dipertahankan.

5. Inovasi

Varibel inovasi dengan indikator “Mengembangkan jaringan internasional dengan rata – rata item 4.20 dan pada Loading Faktor/ Outer Loading sebesar 0,921 berada pada kuandran 1 hal ini harus dipertahankan didalam menjalin kerja dalam berbagai bidang.

C. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian maka peneliti merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Sebaiknya PT. Telkom Digital and Next Business Department memberikan kesempatan kepada karyawan untuk lebih dapat meningkatkan diri didalam “Membuktikan kemampuan” yang berada pada indikator rata –rata item 4,16 sedangkan pada Loading Faktor/Outer Loading sebesar 0,855 berada pada kuandran III yang dianggap rendah dari variabel kinerja karyawan hal ini agar lebih ditingkatkan kembali pengetahuannya dari berbagai segi terkait dengan pengalaman, keilmuan serta kemampuan karyawan dalam mengerjakan tugas kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

2. PT. Telkom Digital and Next Business Department perlu meningkatkan “visi kedepan” yang berada pada indikator rata –rata item 4,12 sedangkan pada Loading Faktor/Outer Loading sebesar 0,824 berada pada kuandran III yang dianggap rendah dari variabel kepemimpinan digital hal ini harus selalu diperhatikan oleh perusahaan, dengan selalu mengarahkan seorang pemimpin yang efektif bisa menghubungkan dengan visi aksi dan strategi tidak hanya menyatakan dengan harapan mimpi dan tujuan perubahan tetapi harus dibarengi dengan tindakan nyata secara jelas.serta memberikan ruang untuk *Disruptive leadershif*.
3. Upaya lebih memperkuat budaya digital dalam peningkatan inovasi di PT. Telkom Digital and Next Business Department didalam peningkatan “Flexibel” yang berada pada indikator rata –rata item 4,19 sedangkan pada Loading Faktor/Outer Loading sebesar 0,845 berada pada kuandran IV yang dianggap rendah dari variabel Budaya Digital hal ini harus selalu diperhatikan perusahaan lebih berkonsentrasi di bagian tersebut dalam hal menangani permasalahan di berbagai bidang yang berada diperusahaan baik dari segi internal dan eksternal. Dan lebih meningkatkan Pencarian nilai adaftif perusahaan,dengan selalu mewujudkan meningkatkan kinerja organisasi dan individual dengan merubah pola pikir yang maju yang selalu bisa menyesuaikan organisasi dengan lingkungan yang terus menerus berkembang.
4. Sebaiknya PT. Telkom Digital and Next Business *Department* lebih meningkatkan didalam “Mengembangkan kemampuan” yang berada pada indikator rata –rata item 4,20 sedangkan pada Loading Faktor/Outer Loading sebesar 0,820 berada pada kuandran IV yang dianggap rendah dari variabel Pembelajaran Organisasi hal ini perlu diperhatikan oleh karyawan dengan mengoptimalkan seluruh kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik dan unggul dengan mengetahui kelebihan dan kekurangannya serta berintrospeksi diri apa yag telah dicapai sebagai suatu kelebihan dan kekurangannya sedangkan bagi perusahaan memberikan motivasi dorongan dan masukan bagi karyawan yang kurang optimal didalam menjalankan tugasnya.
5. Sebagai upaya peningkatan “Penciptaan nilai sumber daya yang relevan” berada pada indikator rata –rata item 4,12 sedangkan pada Loading Faktor/Outer Loading sebesar 0,774 berada pada kuandran III yang dianggap

rendah dari variabel Inovasi memiliki nilai terendah hal ini perlu diperhatikan oleh PT. Telkom Digital and Next Business Department bahwa sumber daya yang ada harus mempunyai keterampilan yang mendukung terkait proses masuknya logistic berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan dan pendistribusian input secara internal, berkaitan dengan operasi kegiatan transformasional yang mengubah input menjadi output yang akan dijual kepada pelanggan, logistic keluar berkaitan dengan layanan terhadap pelanggan seperti pengumpulan,penyimpanan dan sistem pendistribusian berkaitan dengan pemasaran dan penjualan.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah Subhanallahu Wata'alla yang telah memberikan banyak nikmat kepada hambanya yang selalu bersyukur sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada bidang Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta.

PT Telkom Digital and Next Business Departmen sebagai organisasi birokrasi yang melayani publik dalam hal Telekomunikasi serta berupaya menjadikan transformasi sumber daya manusia (SDM) yang sangat penting dilakukan dalam mengembangkan talenta digital yang mampu beradaptasi serta memberikan manfaat untuk Bangsa dan Negara.

Penelitian berkaitan dengan Kepemimpinan Digital, Budaya Digital, Pembelajaran organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Inovasi, pada PT Telkom Digital and Next Business Departmen, sejauh ini belum ditemukan sehingga menjadi salah satu kebaruan penelitian yang layak untuk dikaji. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberi manfaat secara teoritis untuk memperluas wawasan dalam memperkaya ilmu pengetahuan maupun penelitian, namun dapat memberikan implikasi manajerial, sebagai bahan masukan bagi jajaran kepemimpinan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang handal diberbagai bidang.

Kami menyadari bahwa disertasi ini masih belum sempurna, oleh sebab itu saran dan masukan untuk perbaikan disertasi ini sangat kami hargai. Akhirnya kami mengucapkan terimakasih banyak kepada segenap pihak yang sudah membantu terwujudnya disertasi ini.

Jakarta, Agustus 2022

MUNIROH

ACKNOWLEDGEMENT

Dengan mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpah rahmat serta karunianya kepada penulis sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan Digital, Budaya Digital, Pembelajaran Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan melalui Inovasi Pada PT. Telkom Digital and Next Business Department” Suatu kebahagiaan yang tak terhingga bagi penulis dengan tertuangnya hasil penelitian didalam disertasi ini.

Disertasi ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar doktoral dalam bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia pada program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Tentunya masih banyak kekurangan dan keterbatasan pada disertasi ini, namun ini akan menjadi peluang bagi peneliti berikutnya untuk meneliti dan mengisi kekurangan dari penelitian ini.

Dengan penuh kesadaran, penulis katakan bahwa disertasi ini dapat selesai berkat dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang membantu dan memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini, secara khusus penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Komaruddin M.Si. Sebagai Rektor Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof. Dr. Dedi Purwana, M.Bus. Sebagai Direktur Pascasarjana.
3. Prof. Dr. Hamida, SE.,M.Si. Sebagai Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen serta sebagai promotor.
4. Prof. Dr. Thamrin Abdullah.MM.M.Pd sebagai Co – Promotor.
5. Prof. Dr. Rd.Tuty Sariwulan,M.Si sebagai Penguji
6. Prof. Dr. Ari Saptono,M.Pd Sebagai Penguji
7. Dr. Gatot Nazir Ahmad,M.Si Sebagai Penguji
8. Prof.Dr.Bambang Purwoko,SE.,MA Sebagai penguji luar.
9. Dr. Ir. Arief Kusuma Among Praja, MBA, IPU Sebagai Rektor Universitas Esa Unggul
10. Prof. Dr. Aprilita Rina Yanti, EFF., M.Biomed Apt Sebagai Dekan Fakultas Ilmu – Ilmu Kesehatan
11. Bapak Daniel Happy Putra, SKM, MKM., Sebagai Ketua Program Studi Rekam Medik & Informasi Kesehatan.

12. Ibu Hepta Yuniarita, SE.,MM Sebagai pembimbing Lapangan Pada PT, Telkom Digital and Next Business Department.
13. Segenap Rekan Kerja Fakultas Ilmu – Ilmu Kesehatan Universitas Esa Unggul
14. Segenap teman – teman kelas di Program Doktoral MSDM Universitas Negeri Jakarta angkatan 2016 terutama kelas C
15. Segenap Rekan dan sahabat Dr. Ir Pawenari,M.T.,MPM.,IPM.
16. Segenap Rekan dan sahabat Ibik - 57 Kosgoro, Pak Dwi, Pak Ari,Pak yanuar, Pak Dade, Bu yang Guesti,pak haryono.
17. Kedua orang tua Ayahanda tercinta (Alm) H.Misan dan (Almh) Hj. Sami'nah yang selalu senantiasa mendoakan penulis dengan penuh ikhlas dan kesabaran beserta kakak dan adik – adiku.
18. Suami tercinta Suhadi Idris, SE. Serta anak – anaku tersayang Jihan Saskia Salsabilla dan Syahrir Rasya Musyafa

Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi PT. Telkom Digital and Next Business Department, serta bermanfaat bagi akademisi dan penambahan ilmu pengetahuan pada Ilmu – Manajemen Sumber Daya Manusia. Amin.

Jakarta, 15 Agustus 2022

MUNIROH

KETERANGAN BUKAN PLAGIAT

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muniroh,SE.,MM

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Jenjang Studi : Program S3

Universitas : Universitas Negeri Jakarta

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

- A. Proposal penelitian yang dibuat dalam rangka penyusunan disertasi ini adalah murni merupakan gagasan, pemikiran, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan dari Tim Dosen Pembimbing.
- B. Proposal penelitian yang dibuat dalam rangka penyusunan disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik di perguruan tinggi lain
- C. Proposal penelitian yang saya buat dalam rangka penyusunan disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain, kecuali secara tertulis dengan mencantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terbukti pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diberikan serta sanksi lainnya sesuai norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 15 Agustus 2022

Muniroh

DAFTAR ISI

COVER	i
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
RINGKASAN	vi
KATA PENGANTAR	xxviii
ACKNOWLEDGEMENT	xxix
KETERANGAN BUKAN PLAGIAT	xxxii
DAFTAR ISI	xxxii
DAFTAR TABEL	xxxvii
DAFTAR GAMBAR	xxxix
DAFTAR LAMPIRAN	xl
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pembatasan Masalah	8
C. Perumusan Masalah	9
D. Tujuan Penelitian	10
E. Signifikasi Penelitian	10
F. <i>Keterbaruan Penelitian (State of The Art)</i>	11
BAB II KAJIAN TEORITIK	13
A. Deskripsi Konseptual	13
1. Kinerja Karyawan (Employee performance)	14
2. Kepemimpinan Digital (<i>Digital Leadership</i>).....	19
3. Budaya Digital (<i>Digital Culture</i>)	31
4. Pembelajaran Organisasi (<i>Organizational Learning</i>).....	36
5. Inovasi (<i>Innovation</i>).....	40
B. Hasil penelitian yang relevan	45
C. Kerangka Teoritik	73
1. Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan.....	73
2. Budaya Digital terhadap kinerja karyawan	74
3. Pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan	74
4. Inovasi terhadap kinerja karyawan	75

5. Kepemimpinan Digital terhadap Inovasi	76
6. Budaya Digital terhadap Inovasi	76
7. Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi.....	77
8. Kepemimpinan Digital melalui inovasi terhadap kinerja karyawan. 78	
9. Budaya Digital melalui Inovasi terhadap Kinerja Karyawan.....	78
10. Pembelajaran organisasi melalui Inovasi terhadap Kinerja karyawan. .78	
D. Hipotesis penelitian	79
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	82
A. Tempat dan Waktu Penelitian	82
B. Desain Penelitian	82
C. Populasi dan Sampel.....	84
D. Teknik Pengumpulan Data	86
1. Kinerja karyawan (Y1)	87
a. Definisi Konseptual	87
b. Definisi Operasional	88
c. Indikator – indikator Instrumen.....	88
d. Jenis Intrumen.....	88
e. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	88
2. Kepemimpinan Digital (X1).....	91
a. Definisi Konseptual	91
b. Definisi operasional.....	91
c. Kisi – kisi Instrumen.....	91
d. Jenis Intrumen.....	92
e. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	92
3. Budaya Digital (X2).....	95
a. Definisi Konseptual	95
b. Definisi operasional	95
c. Kisi – kisi Instrumen.....	95
d. Jenis Intrumen.....	96
e. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	96
4. Pembelajaran Organisasi (X3).....	98
a. Definisi Konseptual	98
b. Definisi operasional.....	98
c. Kisi – kisi Instrumen.....	99

d. Jenis Instrumen	99
e. Uji Validitas dan Reliabilitas	99
5. Inovasi (X4)	102
a. Definisi Konseptual.....	102
b. Definisi Operasional	102
c. Kisi – kisi Instrumen	102
d. Jenis Instrumen	103
e. Uji Validitas dan Reliabilitas	103
E. Teknik Analisis Data.....	105
1. Analisis Deskriptif	105
2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	105
3. Analisa Model Pengukuran.....	106
4. Analisa Model Struktural	107
F. Hipotesa Statistik	108
1. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan.....	108
2. Pengaruh Budaya Digital terhadap Kinerja Karyawan.....	108
3. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.	108
4. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Karyawan.....	108
5. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Inovasi.	108
6. Pengaruh Budaya Digital terhadap Inovasi.....	108
7. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi.....	109
8. Pengaruh Tidak langsung Kepemimpinan Digital, Terhadap Kinerja karyawan melalui Inovasi.	109
9. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui Inovasi.....	109
10. Pengaruh Tidak langsung Pembelajaran Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Inovasi.	109
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	110
A. Hasil Penelitian.....	110
1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	110
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	110
b. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan	110
c. Karakteristik Responden berdasarkan lama kerja.....	111
d. Karakteristik berdasarkan usia	112

e. Karakteristik berdasarkan Posisi	112
2. Deskripsi Data Variabel Penelitian.....	113
a. Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kinerja Karyawan (<i>Employee performance</i>)	113
b. Kepemimpinan Digital (<i>Digital Leadership</i>)	117
c. Budaya Digital (<i>Digital Culture</i>).....	122
d. Pembelajaran Organisasi (<i>Organizational Learning</i>).....	124
e. Inovasi (<i>Innovation</i>)	129
B. Analisis Inferentif	133
C. Hasil Pengolahan Data	133
1. Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	133
2. Evaluasi <i>Outer Model</i>	134
a. <i>Convergen Validity</i>	134
3. Uji Validitas Diskriminan (<i>Dicriminant Validity</i>).....	136
4. <i>Composite Reliability</i>	138
5. <i>Cronbach Alpha</i>	139
D. Pengukuran <i>Inner Model</i>	139
1. R Square	140
2. Hasil <i>Bootstrapping</i>	140
3. <i>Path Coeficient</i>	141
4. <i>Indirect Effect</i>	141
5. <i>Outerloading</i> Setelah <i>Bootstrap</i>	142
6. Rangkuman hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung.....	144
7. Hasil penelitian perhitungan Nilai <i>outer loading</i> atau <i>loading Factor</i> dan <i>Mean</i> Berdasarkan <i>Importance-Performance Analysis</i> (<i>IPA</i>).....	145
8. Hubungan Nilai <i>outer loading</i> atau <i>loading Factor</i> Model Pengukuran dan Nilai Rata – Rata (<i>Mean</i>).	149
E. Pembahasan Hasil Penelitian Pengaruh Antar Variabel.....	155
a. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Digital and Next Business Department.	155

b.	Pengaruh langsung Budaya Digital terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Digital and Next Business Department.....	155
c.	Pengaruh langsung Pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Digital and <i>Next Business Department</i> . 157	
d.	Pengaruh langsung Inovasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Telkom Digital and Next Business Department.	158
e.	Pengaruh langsung Kepemimpinan digital terhadap Inovasi pada PT. Telkom Digital and <i>Next Business Department</i> .(<i>tidak Berpengaruh</i>)	159
f.	Pengaruh langsung Budaya Digital terhadap Inovasi pada PT. Telkom Digital and <i>Next Business Department</i>	160
g.	Pengaruh langsung Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi pada PT. Telkom Digital and <i>Next Business Department</i>	162
h.	Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui Inovasi pada PT. Telkom Digital and <i>Next Business Department</i>	162
i.	Pengaruh tidak langsung Budaya Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui Inovasi pada PT. Telkom Digital and Next Business Department.....	163
j.	Pengaruh tidak langsung Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Inovasi pada PT. Telkom Digital and Next Business Department.	164
F.	<i>Novelty Penelitian</i>	164
G.	Keterbatasan Penelitian.....	165
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	167
A.	Kesimpulan	167
B.	Implikasi	168
C.	Rekomendasi.....	169
DAFTAR PUSTAKA.....		171
LAMPIRAN.....		186
RIWAYAT HIDUP.....		248

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PT. Telkom tahun 2016 – 2018	2
Tabel 1.2 Laporan Kinerja Laba Rugi Komprehensif Tahun yang berakhir 31 Desember	2
Tabel 2.1 Manajemen vs Kepemimpinan	22
Tabel 2.2 <i>Mapping</i> Penelitian Relevan Terdahulu	62
Tabel 3.1 Populasi Karyawan Tetap	85
Tabel 3.2 Perhitungan Proposional sample.....	85
Tabel 3.3 Kisi – kisi Instrumen Kinerja Karyawan	88
Tabel 3.4 Hasil Validitas Instrumen Kinerja Karyawan.....	89
Tabel 3.5 Kisi – kisi Instrumen Kinerja Karyawan	90
Tabel 3.6 Kisi – kisi Instrumen Kepemimpinan Digital	92
Tabel 3.7 Hasil Validitas Instrumen Kepemimpinan Digital Item-Total Statistics.....	93
Tabel 3.8 Kisi – kisi Instrumen Kepemimpinan Digital	94
Tabel 3.9 Kisi – kisi Instrumen Budaya Digital	95
Tabel 3.10 Hasil Validitas Instrumen Budaya Digital	97
Tabel 3.11 Kisi – kisi Instrumen Budaya Digital	98
Tabel 3.12 Kisi – kisi Instrumen Pembelajaran Organisasional	99
Tabel 3.13 Hasil Validitas Instrumen Pembelajaran organisasional	100
Tabel 3.14 Kisi – kisi Instrumen Pembelajaran Organisasional	101
Tabel 3.15 Kisi – kisi Variabel Inovasi	102
Tabel 3.16 Hasil Validitas Instrumen Inovasi.....	104
Tabel 3.17 Kisi – kisi Variabel Inovasi	104
Tabel 4.1 Kategori Penilaian Berdasarkan Kelas Interval	113
Tabel 4.2 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kinerja karyawan	114
Tabel 4.3 Kategori jawaban responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (<i>Employee performance</i>).....	116
Tabel 4.4 Distribusi Variabel Kepemimpinan Digital	117
Tabel 4.5 Kategori jawaban responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Digital ..	120
Tabel 4.6 Distribusi Variabel Budaya Digital.....	122
Tabel 4.7 Kategori jawaban responden Terhadap Variabel Budaya Digital	124
Tabel 4.8 Distribusi Variabel Pembelajaran Organisasi	125
Tabel 4.9 Kategori jawaban responden Terhadap Variabel Pembelajaran Organisasi	127
Tabel 4.10 Distribusi Variabel Inovasi (<i>Innovation</i>)	129

Tabel 4.11	Kategori jawaban responden Terhadap Variabel Inovasi (Innovation)....	131
Tabel 4.12	132 Rekapitulasi hasil dari keseluruhan variabel terkait rata-rata indikator serta besaran presentase setiap indikatornya.	132
Tabel 4.13	<i>Outer Loading</i> dari Masing – Masing Indikator	134
Tabel 4.14	<i>Cross Loading</i>	136
Tabel 4.15	<i>Average Variant Extracted (AVE)</i>	137
Tabel 4.16	Hasil korelasi Antar Konstruk.....	138
Tabel. 4.17	<i>Composite Reliability</i>	138
Tabel. 4.18	<i>Cronbach Alpha</i>	139
Tabel 4.19	Nilai R-Square Keseluruhan Sampel.....	140
Tabel 4.20	Nilai Koefisien Jalur.....	141
Tabel 4.21	Pengaruh Tidak langsung Keseluruhan Sampel.....	142
Tabel 4.22	<i>Outerloading setelah bootstrap</i>	143
Tabel 4.23	Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	144
Tabel 4.24	Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	145
Tabel. 4.25	Perhitungan Nilai <i>outer loading</i> atau <i>loading Factor</i> dan Mean Berdasarkan <i>Importance-Performance Analysis (IPA)</i>	146
Tabel 4.26	Kuadran Rata-rata dan <i>outer loading</i> atau <i>loading Factor High mean Low Loading Factor (Outer Loading)</i>	149



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model of <i>Employee Performance</i>	16
Gambar 2.2 <i>Job Good Performance</i>	17
Gambar 2.3 Sistem proses kinerja menurut Russel dalam (Masana Sembiring, 2012)	19
Gambar 2.4 <i>Digital Leadership</i>	21
Gambar 2.5 7 Dimensi Budaya Digital	35
Gambar 2.6 <i>Cyclical Innovation Process Model Processes</i> menurut Koch Industries.	42
Gambar 2.7 Model Konstelasi Antar Variabel Penelitian	79
Gambar 3.1 Diagram Pendekatan <i>interpretasi</i> dalam <i>performance importance analysis (PIA)</i>	84
Gambar 3.2 Model Struktural	107
Gambar 4.1 Data grafik jenis kelamin Responden berdasarkan level posisi di PT.Telkom Digital And Busines	110
Gambar 4.2 Data grafik Karakteristik responden berdasarkan pendidikan PT.Telkom Digital And Busines Department	111
Gambar 4.3 Data grafik c.Karakteristik Responden berdasarkan lama kerja PT.Telkom Digital And Busines Department	111
Gambar 4.4 Data grafik Karakteristik berdasarkan usia PT.Telkom Digital And Busines Department	112
Gambar 4.5 Data grafik Karakteristik berdasarkan Posisi PT.Telkom Digital And Busines Department	113
Gambar 4.6 Grafik Indikator Kinerja Karyawan (<i>Employee performance</i>).....	117
Gambar 4.7 Grafik Kepemimpinan Digital	121
Gambar 4.8 Grafik Indikator Budaya Digital	124
Gambar 4.9 Grafik Indikator Pembelajaran Organisasi (<i>Organizational Learning</i>) .	128
Gambar 4.10 Grafik Indikator Variabel Inovasi (<i>Innovation</i>).....	132
Gambar 4.11 Hasil Outer Model	134
Gambar 4.12 <i>Bootstrapping</i>	140
Gambar 4.13 Diagram Pengaruh langsung Antar Variabel.....	148
Gambar 4.14 Hubungan Nilai <i>Mean</i> dengan <i>outer loading</i> atau <i>loading Factor</i> Pada Analisis IPA	151
Gambar 4.15 Jumlah Indikator pada Posisi IPA	154

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 PROPOSAL PENELITIAN	187
LAMPIRAN 2 IJIN PENELITIAN TELKOM.....	188
LAMPIRAN 3 KUESIONER UJI COBA PENELITIAN.....	189
LAMPIRAN 4 FREE TES VALIDITAS	195
LAMPIRAN 5 UJI RELIABILITAS	202
LAMPIRAN 6 KUESIONER PENELITIAN.....	203
LAMPIRAN 7 KODING DATA FULL 160 RESPONDEN	209
LAMPIRAN 8 DATA DEMOGRAFI.....	227
LAMPIRAN 9 DATA TRIBOX METODE DATA TRIBOX METODE	230
LAMPIRAN 10 MODEL PENELITIAN	237
LAMPIRAN 11 <i>OUTER LOADING</i> DARI MASING – MASING INDIKATOR.....	238
LAMPIRAN 12 <i>OUTER LODING VARIABEL</i>	239
LAMPIRAN 13 KORELASI ANTAR KONSTRUK	241
LAMPIRAN 14 <i>BOOTSTRAPPING</i>	242
LAMPIRAN 15 NILAI KOEFISIEN JALUR.....	243
LAMPIRAN 16 <i>OUTERLOADING</i> SETELAH <i>BOOTSTRAP</i>	244
LAMPIRAN 17 PERHITUNGAN NILAI <i>OUTER LOADING</i> ATAU <i>LOADING FACTOR</i> DAN MEAN BERDASARKAN IMPORTANCE-PERFORMANCE ANALYSIS (IPA).....	246