

**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, *DIGITAL COMPETENCE* DAN *ORGANIZATIONAL CLIMATE*
TERHADAP *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DENGAN
KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA
PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI DIGITAL**



RUDI HOTMAN SURYADI MANURUNG
9917923054

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2026**

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, *DIGITAL COMPETENCE* DAN *ORGANIZATIONAL CLIMATE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DENGAN *KNOWLEDGE SHARING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI DIGITAL

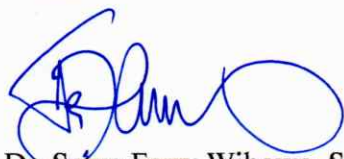


RUDI HOTMAN SURYADI MANURUNG
9917923054

SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2026

PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR

Promotor



Dr. Setyo Ferry Wibowo, S.E., M.Si.

Tanggal: ...5/08/2026...

Kopromotor



Prof. Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D.

Tanggal: ...05/08/2026...

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus.

(Ketua)



6-8-2026

Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E.

(Sekretaris)



6/8/2026

Nama : Rudi Hotman Suryadi Manurung

No. Registrasi : 9917923054

Program Studi : Ilmu Manajemen

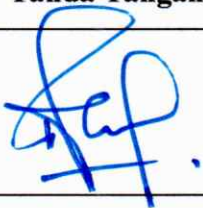
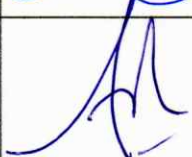
Tgl. Lulus : ...14/8/2026...

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

Nama Mahasiswa : Rudi Hotman Suryadi Manurung

No Registrasi : 9917923054

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus. (Ketua)		6/8/2026
2	Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E. (Sekretaris)		6/8/2026
3	Dr. Setyo Ferry Wibowo, S.E., M.Si. (Promotor)		5/08/2026.
4	Prof. Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D. (Kopromotor)		5/08 2026
5	Prof. Dr. Corry Yohana, M.M. (Penguji)		6/08-2026
6	Hania Aminah, M.M., Ph.D. (Penguji)		5/8 2026
7	Prof. Dr. S. Pantja Djati, M.Si., M.A., M.Th. (Penguji Luar)		5/8/2026

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, *DIGITAL COMPETENCE* DAN
ORGANIZATIONAL CLIMATE TERHADAP *ORGANIZATIONAL COMMITMENT*
DENGAN *KNOWLEDGE SHARING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA
PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI DIGITAL

Rudi Hotman Suryadi Manurung
Program Studi Ilmu Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta

ABSTRAK

Era transformasi digital telah mengubah lanskap kerja secara fundamental, menjadikan komitmen karyawan terhadap organisasi sebagai aset strategis yang krusial bagi keberlanjutan perusahaan, khususnya di industri telekomunikasi digital. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*), kompetensi digital (*Digital Competence*), dan iklim organisasi (*Organizational Climate*) terhadap komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) dengan perilaku berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) sebagai variabel mediasi pada perusahaan telekomunikasi digital.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional* yang dilakukan pada perusahaan telekomunikasi digital Regional Jabodetabek Jabar Banten yang berada di tiga wilayah provinsi yaitu provinsi Banten, DKI Jakarta dan Jawa Barat, melibatkan 272 responden karyawan tetap yang dipilih melalui teknik total sampling dari populasi sebanyak 302 karyawan, dengan tingkat pengembalian kuesioner sebesar 90,07%. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis *Google Form* yang berisi 100 indikator awal dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan *software* SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sepuluh hipotesis yang diajukan, tujuh hipotesis diterima dan tiga hipotesis ditolak. Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan menjadi determinan langsung terkuat bagi komitmen organisasi dan berperan sebagai mediator parsial pada jalur kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi. Namun, kompetensi digital tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maupun terhadap berbagi pengetahuan. Temuan ini menghasilkan *novelty* teoretis berupa repositioning kompetensi digital sebagai *commoditized resource* pada konteks industri yang seluruh karyawannya telah memiliki literasi digital homogen, sehingga kompetensi digital tidak lagi menjadi faktor pembeda. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model integratif anteseden komitmen organisasi di era digital dan memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan telekomunikasi digital dalam membangun strategi pengembangan SDM yang menempatkan kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan budaya berbagi pengetahuan sebagai pilar utama, sedangkan kompetensi digital diposisikan sebagai prasyarat operasional dasar.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Digital, Iklim Organisasi, Berbagi Pengetahuan, Komitmen Organisasi, Perusahaan Telekomunikasi Digital

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, DIGITAL
COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT WITH KNOWLEDGE SHARING AS A MEDIATING VARIABLE
IN DIGITAL TELECOMMUNICATIONS COMPANY

Rudi Hotman Suryadi Manurung
Management Science Program, Postgraduate School, Universitas Negeri Jakarta

ABSTRACT

The era of digital transformation has fundamentally reshaped the workplace landscape, making employee organizational commitment a crucial strategic asset for corporate sustainability, particularly in the digital telecommunications industry. This study aims to analyze the influence of Transformational Leadership, Digital Competence, and Organizational Climate on Organizational Commitment, with Knowledge Sharing serving as a mediating variable in digital telecommunications company.

The research employs a quantitative approach with a cross-sectional design conducted at a digital telecommunications company in the Jabodetabek Jabar Banten Region which are located in three provincial regions, namely Banten Province, DKI Jakarta Province, and West Java Province, involving 272 permanent employee respondents selected through total sampling technique from a population of 302 employees, with a questionnaire response rate of 90.07 percent. Data were collected through a Google Form-based questionnaire containing 100 initial indicators and were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software.

The results indicate that of the ten proposed hypotheses, seven were accepted and three were rejected. Transformational Leadership and Organizational Climate were proven to have a positive and significant influence on Organizational Commitment, both directly and indirectly through Knowledge Sharing behavior. Knowledge Sharing emerged as the strongest direct determinant of Organizational Commitment and acts as a partial mediator on the pathways from Transformational Leadership and Organizational Climate to Organizational Commitment. However, Digital Competence was not proven to have a significant influence on Organizational Commitment nor on Knowledge Sharing behavior. These findings produce a theoretical novelty in the form of repositioning Digital Competence as a commoditized resource within an industry context where all employees have already attained homogeneous digital literacy, rendering digital competence no longer a differentiating factor. This study contributes to the development of an integrative model of organizational commitment antecedents in the digital era and provides practical implications for digital telecommunications company management in building human resource development strategies that position Transformational Leadership, Organizational Climate, and Knowledge Sharing culture as primary pillars, while Digital Competence is positioned as a basic operational prerequisite.

Keywords: Transformational Leadership, Digital Competence, Organizational Climate, Knowledge Sharing, Organizational Commitment, Digital Telecommunications Company

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rudi Hotman Suryadi Manurung
NIM : 9917923054
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Angkatan : 2023/2024
Semester : 124 (Genap) Tahun Akademik 2025/2026

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan 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, 5 Agustus 2026

Yang membuat pernyataan,



(Rudi Hotman Suryadi Manurung)

PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rudi Hotman Suryadi Manurung
NIM : 9917923054
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Judul : Pengaruh *Transformational Leadership*, *Digital Competence*,
dan *Organizational Climate* terhadap *Organizational
Commitment* dengan *Knowledge Sharing* sebagai Variabel
Mediasi pada Perusahaan Telekomunikasi Digital

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, 5 Agustus 2026



Rudi Hotman Suryadi Manurung

PERNYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rudi Hotman Suryadi Manurung
NIM : 9917923054

Menyatakan bahwa saya telah memublikasikan hasil penelitian Disertasi Doktor saya sebagai berikut:

Manurung, R. H. S., Wibowo, S. F., & Buchdadi, A. D. (2025). Transformational leadership, digital competence, and organizational commitment in the era of digital transformation. *International Journal of Applied Mathematics*, 38(9s), 1631–1644. <https://doi.org/10.12732/ijam.v38i9s.881>

Jakarta, 5 Agustus 2026



Rudi Hotman Suryadi Manurung



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN
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 : Rudi Hotman Suryadi Manurung
NIM : 9917923054
Fakultas/Prodi : Sekolah Pascasarjana/S3 Manajemen Sumber Daya Manusia
Alamat Email : Rudi.Hotman.Suryadi@mhs.unj.ac.id

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 Transformational Leadership, Digital Competence, dan Organizationa
Climate terhadap Organizational Commitment dengan Knowledge Sharing sebagai
Variabel Mediasi pada Perusahaan Telekomunikasi Digital***

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri
Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, 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, 5 Agustus 2026

Rudi Hotman Suryadi Manurung

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat, kasih, penyertaan, dan anugerah-Nya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul **“Pengaruh *Transformational Leadership*, *Digital Competence*, dan *Organizational Climate* terhadap *Organizational Commitment* dengan *Knowledge Sharing* sebagai Variabel Mediasi pada Perusahaan Telekomunikasi Digital**”. Disertasi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta.

Proses penyelesaian pendidikan doktoral dan disertasi ini merupakan perjalanan panjang yang tidak mungkin dapat Penulis lalui seorang diri. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat yang mendalam, Penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah memberikan doa, dukungan, bimbingan, perhatian, serta bantuan selama proses pendidikan dan penyelesaian disertasi ini.

Terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya Penulis sampaikan kepada Rektor Universitas Negeri Jakarta periode 2024–2027, Bapak Prof. Dr. Komarudin, M.Si., atas kesempatan yang telah diberikan selama proses pendidikan, sehingga Penulis dapat menyelesaikan pendidikan doktor pada Universitas Negeri Jakarta.

Terima kasih Penulis sampaikan kepada Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Bapak Prof. Dr. Dedi Purwana E. S., M.Bus., atas kebijakan dan perhatian dalam penyelenggaraan pendidikan doktoral yang Penulis jalani serta berbagai saran dan masukan kepada Penulis saat Ujian Terbuka Promosi Doktor.

Penulis juga menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Wakil Direktur I Bidang Akademik, Kemahasiswaan, Alumni, Riset dan Inovasi Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Ibu Prof. Dr. Ir. Arita Marini, M.E., atas perhatian, dukungan, dan kebijakan yang telah diberikan sehingga Penulis memperoleh kesempatan untuk mengikuti Ujian Tertutup dan Ujian Terbuka dalam kondisi masa studi yang telah mendekati batas akhir. Dukungan dan kebijakan beliau memberikan kesempatan yang sangat berarti bagi Penulis untuk melanjutkan dan menyelesaikan tahapan akhir pendidikan doktoral ini.

Terima kasih dan penghargaan yang tulus juga Penulis sampaikan kepada Wakil Direktur II Bidang Keuangan dan Umum Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Bapak Prof. Dr. M. Japar, M.Si., yang telah berkenan menjadi salah satu Penguji Internal pada Ujian Tertutup disertasi. Kritik, masukan, dan saran akademik yang beliau berikan sangat berharga dalam proses penyempurnaan disertasi ini.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Ibu Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E., atas motivasi, arahan, perhatian, bantuan dukungan akademik, serta kebijakan untuk penyelesaian studi doktoral Penulis dapat diselesaikan tepat waktu.

Penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya Penulis sampaikan kepada Promotor, Bapak Dr. Setyo Ferry Wibowo, SE., M.Si., yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, arahan, pemikiran, kritik, dan masukan yang sangat berharga sejak proses penyusunan proposal penelitian hingga penyelesaian disertasi ini. Berbagai arahan dan pemikiran yang diberikan telah menjadi bagian penting dalam penyempurnaan karya akademik disertasi ini.

Terima kasih yang tulus juga Penulis sampaikan kepada Ko-Promotor, Bapak Prof. Agung Dharmawan Buchdadi, MM., Ph.D, atas bimbingan, pendampingan, koreksi, dan berbagai masukan akademik yang telah diberikan dengan penuh perhatian selama proses penyelesaian dan penyempurnaan disertasi ini.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada para Penguji Internal, Ibu Prof. Dr. Corry Yohana, M.M., dan Ibu Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D., yang telah meluangkan waktu untuk membaca, mengkaji, menguji, serta memberikan kritik dan saran-saran konstruktif yang sangat berarti bagi penyempurnaan disertasi ini.

Terima kasih dan penghargaan Penulis sampaikan kepada Penguji Eksternal, Bapak Prof. Dr. S. Pantja Djati, M.Si., M.A., M.Th. dari Universitas Pertahanan Republik Indonesia (Unhan RI), atas kesediaan beliau meluangkan waktu, memberikan penilaian (*review*) disertasi, pandangan akademik, kritik, serta masukan yang memperkaya dan menyempurnakan disertasi ini.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada seluruh dosen Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan ilmu pengetahuan,

wawasan, pengalaman, dan pemikiran akademik selama Penulis menempuh pendidikan doktoral. Setiap pembelajaran yang diberikan menjadi bagian yang sangat berharga dalam perjalanan akademik Penulis.

Penghargaan dan terima kasih secara khusus Penulis sampaikan kepada Ibu Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si., selaku mantan Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan perhatian, arahan, dan dukungan yang berarti dalam perjalanan pendidikan doktoral Penulis. Meskipun beliau saat ini telah memasuki masa purnabakti, kebaikan dan kontribusi beliau dalam perjalanan akademik akan selalu Penulis kenang dan hargai.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh staf administrasi dan akademik Program Studi Doktor Ilmu Manajemen serta Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Ibu Khusnul, Bapak Khairil, Bapak Panji, Bapak Farid, Bapak Dani, Bapak Wahyu, mas Eri, yang telah memberikan pelayanan, bantuan administratif, informasi akademik, dan dukungan teknis dengan penuh kesabaran selama proses studi dan penyelesaian berbagai tahapan pendidikan doktoral. Bantuan dan perhatian yang diberikan sangat berarti dalam membantu kelancaran proses studi Penulis.

Terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya Penulis sampaikan kepada Executive Vice President (EVP) PT Telkom Indonesia, Tbk. Regional II Jabodetabek Jabar Banten, Bapak Edie Kurniawan yang telah memberikan kesempatan, kepercayaan, dan izin kepada Penulis untuk melaksanakan penelitian di lingkungan PT Telkom Indonesia, Tbk., khususnya di Regional II Jabodetabek Jabar Banten. Dukungan dan kepercayaan yang diberikan beliau sangat berarti bagi kelancaran pelaksanaan penelitian dan penyelesaian disertasi ini.

Ucapan terima kasih dan penghargaan juga Penulis sampaikan kepada Senior Manager Shared Services & General Support (SM SSGS) PT Telkom Indonesia, Tbk. Regional II Jabodetabek Jabar Banten sekaligus pembimbing lapangan, Bapak Afifudin yang telah memberikan arahan, pendampingan, bantuan, dan dukungan selama proses pelaksanaan penelitian serta pengumpulan data di lingkungan perusahaan. Kesiadaan dan perhatian beliau sangat membantu Penulis dalam menjalankan penelitian sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Secara khusus, Penulis menyampaikan terima kasih kepada Staf Human Capital Area 1 PT Telkom Indonesia, Tbk. Regional II Jabodetabek Jabar Banten, Ibu Raden

Annisa yang telah membantu menyediakan, memfasilitasi, dan mendukung kebutuhan data penelitian. Bantuan, kerja sama, dan perhatian yang diberikan sangat berarti dalam mendukung kelancaran proses pengumpulan data dan penyelesaian disertasi ini.

Ungkapan terima kasih dan penghormatan yang sangat khusus Penulis persembahkan kepada almarhum ayahanda dr. M.B.H. Manurung dan almarhumah ibunda tercinta S br. Nainggolan (Op. Firmanto). Meskipun keduanya telah berpulang, kasih sayang, didikan, nilai-nilai kehidupan, dan doa yang telah mereka berikan senantiasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perjalanan hidup Penulis. Pesan dan harapan ibunda agar Penulis dapat menyelesaikan pendidikan doktoral ini selalu Penulis simpan dalam hati dan menjadi salah satu sumber kekuatan bagi Penulis untuk terus menyelesaikan perjuangan ini. Disertasi ini Penulis persembahkan sebagai bentuk penghormatan, rasa cinta, dan ungkapan terima kasih kepada kedua orang tua tercinta.

Penghormatan dan rasa terima kasih yang mendalam Penulis sampaikan kepada almarhumah kakak kandung pertama Penulis, Dr. (Cand.) drg. Tetty Manurung, M.Si., MARS, yang menjadi salah satu sosok pertama yang mendorong dan menginspirasi Penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang doktoral di Universitas Negeri Jakarta. Dorongan, keyakinan, dan semangat yang beliau berikan menjadi pijakan awal sekaligus kekuatan dalam perjalanan Penulis hingga berhasil menyelesaikan pendidikan doktor. Meskipun beliau telah berpulang, kasih sayang, ketulusan, teladan, dan jasa beliau akan senantiasa terpatri dalam ingatan dan hati Penulis, menjadi sumber kekuatan serta inspirasi yang tak pernah lekang oleh waktu.

Terima kasih yang sedalam-dalamnya Penulis sampaikan kepada istri tercinta, Ibu Eva Herlian, S.Psi., yang dengan penuh kesabaran, pengertian, kasih sayang, dan dukungan telah mendampingi Penulis selama menjalani proses pendidikan doktoral. Terima kasih juga Penulis sampaikan kepada kedua anak tercinta, Richard Kevin Yogasurya, S.A.P. (Yoga) dan Rheadiva Adeline Gitasurya (Yola), yang telah menjadi sumber kebahagiaan, semangat, dan motivasi bagi Penulis. Pengertian dan dukungan keluarga selama menjalani proses studi, penelitian, penyusunan disertasi, hingga menghadapi berbagai tahapan ujian merupakan kekuatan yang sangat berarti bagi Penulis.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada mertua Bapak H. Hirpan Bakti Pasaribu dan Ibu Hj. Suyanti, atas doa-doa, perhatian, kasih sayang, dan dukungan yang

telah diberikan kepada Penulis dan keluarga selama menjalani proses pendidikan doktoral, terutama dukungan saat Ujian Kelayakan, Ujian Tertutup, dan Ujian Terbuka.

Terima kasih juga Penulis sampaikan kepada lima orang saudara-saudara kandung Penulis, atas doa, perhatian, dan dukungan, yang telah diberikan dalam menyelesaikan perjalanan panjang pendidikan doktoral ini.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada adik-adik ipar dan seluruh keluarga besar, atas perhatian, dukungan, doa, serta kebersamaan yang telah diberikan kepada Penulis dan keluarga selama proses pendidikan hingga penyelesaian disertasi ini.

Tidak lupa, Penulis menyampaikan terima kasih kepada para sahabat, teman kuliah, dan rekan-rekan seperjuangan selama menempuh pendidikan di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta. Secara khusus, Penulis menyampaikan terima kasih kepada Ibu Dr. Ela Ellyana dan Bapak Dr. Arfan, atas kebersamaan, diskusi, berbagi pengetahuan, saling memberikan semangat, dan motivasi yang telah mewarnai perjalanan akademik ini. Persahabatan dan kebersamaan yang terjalin selama masa studi merupakan pengalaman berharga yang akan selalu dikenang.

Akhirnya, Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, doa, dukungan, dan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyelesaian pendidikan dan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan karya akademik ini. Penulis berharap disertasi ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, kompetensi digital, iklim organisasi, *knowledge management*, dan komitmen organisasi dalam konteks transformasi digital, serta memberikan manfaat praktis bagi organisasi dan para pemangku kepentingan.

Jakarta, 14 Agustus 2026



Rudi Hotman Suryadi Manurung

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/PROMOSI DOKTOR.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI SETELAH UJIAN TERTUTUP	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
SURAT PERNYATAAN	vii
PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	viii
PERNYATAAN PUBLIKASI	ix
PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	x
KATA PENGANTAR	xi
DATAR ISI	xvi
DATAR GAMBAR	xx
DATAR TABEL	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Pembatasan Penelitian	27
1.3 Rumusan Masalah	27
1.4 Tujuan Penelitian	28
1.5 Signifikansi Penelitian	29
1.6 Kebaruan Penelitian (<i>State of The Art</i>)	30
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 32
2.1 Kajian Teori	32
2.1.1 Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitment</i>)	34
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	40
2.1.3 Kompetensi Digital (<i>Digital Competence</i>)	46
2.1.4 Iklim Organisasi (<i>Organizational Climate</i>)	52
2.1.5 Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>).....	58
2.2 Penelitian Yang Relevan	68
2.2.1 Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitment</i>)	68
2.2.2 Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	73

2.2.3 Kompetensi Digital (<i>Digital Competence</i>)	78
2.2.4 Iklim Organisasi (<i>Organizational Climate</i>)	83
2.2.5 Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>)	88
2.3 Kerangka Berpikir	94
2.3.1 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	95
2.3.2 Pengaruh <i>Digital Competence</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	102
2.3.3 Pengaruh <i>Organizational Climate</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	108
2.3.4 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	115
2.3.5 Pengaruh <i>Digital Competence</i> terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	120
2.3.6 Pengaruh <i>Organizational Climate</i> terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	128
2.3.7 Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	134
2.3.8 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i> melalui <i>Knowledge Sharing</i>	138
2.3.9 Pengaruh <i>Digital Competence</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i> melalui <i>Knowledge Sharing</i>	143
2.3.10 Pengaruh <i>Organizational Climate</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i> melalui <i>Knowledge Sharing</i>	150
2.4 Hipotesis Penelitian	154
2.5 Model (<i>Framework</i>) Penelitian	155
BAB III METODE PENELITIAN	157
3.1 Jenis Penelitian	157
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	157
3.2.1 Waktu Penelitian	157
3.2.2 Tempat Penelitian	158
3.3 Desain Penelitian	158
3.4 Populasi dan Sampel,	159
3.4.1 Populasi	159
3.4.2 Sampel	160
3.5 Teknik Pengumpulan Data	162
3.6 Penyusunan Instrumen Penelitian	164
3.6.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	165
3.6.2 Pengujian Instrumen Penelitian	166
3.7 Teknik Analisis Data	187
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif	187
3.7.2 Analisis Statistik Inferensial	188
3.8 Hipotesis Statistika	205
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	208
4.1 Profil Responden	208
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	209
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	210
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Usia	211
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	211
4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	212
4.2 <i>Crosstabulation</i> Karakteristik Responden	213
4.2.1 <i>Crosstabulation</i> Masa Kerja dengan Jenis Kelamin Responden	214

4.2.2	<i>Crosstabulation</i> Jenis Kelamin dengan Pendidikan Responden	214
4.2.3	<i>Crosstabulation</i> Usia dengan Masa Kerja Responden	215
4.2.4	<i>Crosstabulation</i> Pendidikan dengan Masa Kerja Responden.....	215
4.2.5	<i>Crosstabulation</i> Jabatan dengan Pendidikan Responden	216
4.2.6	<i>Crosstabulation</i> Jabatan dengan Jenis Kelamin Responden	217
4,3	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	217
4.3.1	Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitment</i>).....	218
4.3.2	Statistik Deskriptif Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	219
4.3.3	Statistik Deskriptif Kompetensi Digital (<i>Digital Competence</i>)	221
4.3.4	Statistik Deskriptif Iklim Organisasi (<i>Organizational Climate</i>)	222
4.3.5	Statistik Deskriptif Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>)	223
4,4	Analisis Statistik Inferensial Menggunakan PLS-SEM	225
4.4.1	Uji Kecocokan Model (<i>Goodness of Fit Test</i>)	225
4.4.2	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	226
4.4.3	Evaluasi Model Struktural (<i>InnerModel</i>).....	263
4.5	Pembahasan	299
4.5.1	Statistik Deskriptif	299
4.5.2	Statistik Inferensial - Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	319
4.5.3	Statistik Inferensial - Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	330
4.5.4	Hipotesis Penelitian	333
4.5.4.1	Pengaruh <i>Transformational Ledership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i>	333
4.5.4.2	Pengaruh <i>Digital Competence</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i>	334
4.5.4.3	Pengaruh <i>Organizational Climate</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i>	336
4.5.4.4	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	337
4.5.4.5	Pengaruh <i>Digital Competence</i> Terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	338
4.5.4.6	Pengaruh <i>Organizational Climate</i> Terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	339
4.5.4.7	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i>	340
4.5.4.8	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> Melalui <i>Knowledge Sharing</i>	341
4.5.4.9	Pengaruh <i>Digital Competence</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> Melalui <i>Knowledge Sharing</i>	342
4.5.4.10	Pengaruh <i>Organizational Climate</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> Melalui <i>Knowledge Sharing</i>	343
4.5.4.11	Sintesis dan Implikasi Teoretis Pembahasan	344
4.6	<i>Novelty</i> (Kebaruan Penelitian)	346
4.7	Keterbatasan Penelitian	351
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI PENELITIAN DAN REKOMENDASI.....		360
5.1	Simpulan.....	360
5.2	Implikasi Penelitian	368
5.3	Rekomendasi	373

DAFTAR PUSTAKA	376
DAFTAR LAMPIRAN	399
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	441



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Industrial Revolution and The Development Society</i>	1
Gambar 1.2 <i>The Fourth Industrial Revolution</i>	2
Gambar 1.3 Indikator Top 30 Perusahaan Global di Sektor Telekomunikasi	4
Gambar 1.4 Strategi 5 Bold Moves PT Telkom Indonesia, Tbk.....	7
Gambar 2.1 <i>Integrative Model of Organizational Behavior</i>	33
Gambar 2.2 <i>Drivers of Overall Organizational Commitment</i>	37
Gambar 2.3 Hubungan Antara Pemimpin dan Pengikut Dalam Konsep Kepemimpinan Transformasional	41
Gambar 2.4 Konsep Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass	44
Gambar 2.5 <i>DigComp Framework of Digital Competence</i>	51
Gambar 2.6 Konversi Pengetahuan dalam <i>Knowledge Sharing</i>	64
Gambar 2.7 Model (<i>Framework</i>) Penelitian	155
Gambar 4.1 <i>First Model</i> Penelitian PLS-SEM Sebelum Eliminasi Indikator	228
Gambar 4.2 <i>Final Model</i> PLS-SEM Penelitian	237



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>The Three Types of Organizational Commitment</i>	37
Tabel 3.1 Gambaran Umum Populasi Penelitian	160
Tabel 3.2 Distribusi Sampel Penelitian ..	162
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Instrumen Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitment</i>)	168
Tabel 3.4. Kisi-Kisi Pernyataan Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitment</i>)	168
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitment</i>)	169
Tabel 3.6 Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitment</i>)	170
Tabel 3.7 Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	172
Tabel 3.8 Kisi-Kisi Pernyataan Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	172
Tabel 3.9 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	173
Tabel 3.10 Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	174
Tabel 3.11 Kisi-Kisi Instrumen Kompetensi Digital (<i>Digital Competence</i>)	176
Tabel 3.12 Kisi-Kisi Pernyataan Kompetensi Digital (<i>Digital Competence</i>)	176
Tabel 3.13 Uji Validitas Variabel Kompetensi Digital (<i>Digital Competence</i>)	178
Tabel 3.14 Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi Digital (<i>Digital Competence</i>) ...	179
Tabel 3.15 Kisi-Kisi Instrumen Iklim Organisasi (<i>Organizational Climate</i>)	180
Tabel 3.16 Kisi-Kisi Pernyataan Iklim Organisasi (<i>Organizational Climate</i>)	180
Tabel 3.17 Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi (<i>Organizational Climate</i>).....	181
Tabel 3.18 Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi (<i>Organizational Climate</i>) ...	182
Tabel 3.19 Kisi-Kisi Instrumen Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>).....	184
Tabel 3.20 Kisi-Kisi Pernyataan Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>)	184
Tabel 3.21 Uji Validitas Variabel Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>)	185
Tabel 3.22 Uji Reliabilitas Variabel Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>) ..	186
Tabel 3.23 <i>Outer Loading (Loading Factor)</i>	191
Tabel 3.24 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	192
Tabel 3.25 Uji Reliabilitas	194
Tabel 3.26 <i>Coefficient of Determination</i>	197
Tabel 3.27 Adjusted R ²	197
Tabel 3.28 <i>Effect Size</i> atau <i>F-Square (f²)</i>	198
Tabel 3.29 Batasan Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>)	199
Tabel 3.30 Batasan Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>)	200
Tabel 3.31 Batasan Ketentuan <i>t-statistic</i>	201
Tabel 3.32 Batasan Ketentuan <i>p-value</i>	201
Tabel 3.33 Uji Hipotesis dengan <i>t-statistic</i> dan <i>p-value</i>	201
Tabel 3.34 Kriteria <i>Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)</i>	203
Tabel 4.1 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lokasi Kerja	209
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	210

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	210
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Usia	211
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	212
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	213
Tabel 4.7 Crosstabulation Masa Kerja dengan Jenis Kelamin Responden	214
Tabel 4.8 Crosstabulation Jenis Kelamin dengan Pendidikan Responden	214
Tabel 4.9 Crosstabulation Usia dengan Masa Kerja Responden	215
Tabel 4.10 Crosstabulation Pendidikan dengan Masa Kerja Responden	216
Tabel 4.11 <i>Crosstabulation</i> Jabatan dengan Pendidikan Responden	216
Tabel 4.12 <i>Crosstabulation</i> Jabatan dengan Jenis Kelamin Responden	217
Tabel 4.13 Statistik Deskriptif <i>Organizational Commitment</i>	218
Tabel 4.14 Statistik Deskriptif <i>Transformational Leadership</i>	220
Tabel 4.15 Statistik Deskriptif <i>Digital Competence</i>	221
Tabel 4.16 Statistik Deskriptif <i>Organizational Climate</i>	222
Tabel 4.17 Statistik Deskriptif <i>Knowledge Sharing</i>	224
Tabel 4.18 Hasil Uji Kecocokan Model (Goodness of Fit Test)	226
Tabel. 4.19 Indikator Valid dan Tidak Valid Transformational Leadership pada First Model	229
Tabel. 4.20 Indikator Valid dan Tidak Valid Digital Competence pada First Model	230
Tabel. 4.21 Indikator Valid dan Tidak Valid Organizational Climate pada First Model	231
Tabel. 4.22 Indikator Valid dan Tidak Valid Knowledge Sharing pada First Model	231
Tabel. 4.23 Indikator Valid dan Tidak Valid Organizational Commitment pada First Model	232
Tabel. 4.24 Indikator Valid dan Tidak Valid Variabel Penelitian pada First Model dengan Batas Outer Loading > 0,700	233
Tabel 4.25 Average Variance Extracted (AVE) pada First Model dengan Batas AVE > 0,500	235
Tabel 4.26 <i>Outer Loading</i> Variabel <i>Transformational Leadership (Final Model)</i> ..	238
Tabel 4.27 <i>Outer Loading</i> Variabel <i>Digital Competence (Final Model)</i>	239
Tabel 4.28 <i>Outer Loading</i> Variabel <i>Organizational Climate (Final Model)</i>	240
Tabel 4.29 <i>Outer Loading</i> Variabel <i>Knowledge Sharing (Final Model)</i>	240
Tabel 4.30 <i>Outer Loading</i> Variabel <i>Organizational Commitment (Final Model)</i> ..	241
Tabel 4.31 Hasil Pengujian <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	242
Tabel 4.32 Hasil Pengujian <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	243
Tabel 4.33 Perbandingan <i>Threshold Outer Loading</i> Variabel <i>Transformational Leadership (TL)</i>	248
Tabel 4.34 Perbandingan <i>Threshold Outer Loading</i> Variabel Digital Competence (DC)	249
Tabel 4.35 Perbandingan <i>Threshold Outer Loading</i> Variabel <i>Organizational Climate (CO)</i>	250
Tabel 4.36 Perbandingan <i>Threshold Outer Loading</i> Variabel <i>Knowledge Sharing (KS)</i>	251
Tabel 4.37 Perbandingan <i>Threshold Outer Loading</i> Variabel <i>Organizational Commitment (OC)</i>	252
Tabel. 4.38 Indikator Variabel Penelitian dengan Batas <i>Outer Loading</i> 0,500; > 0,600; dan > 0,700	253

Tabel 4.39 Ringkasan Nilai AVE Sebelum dan Sesudah (per <i>Threshold</i>)	255
Tabel 4.40 Hasil Uji <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	258
Tabel 4.41 Hasil Uji <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT)	259
Tabel 4.42 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	260
Tabel 4.43 Hasil Pengujian <i>Common Method Bias VIF</i>)	263
Tabel 4.44 Hasil Pengujian <i>R-Square</i>	264
Tabel 4.45 Hasil Pengujian <i>Effect Size (F-Square)</i>	265
Tabel 4.46 <i>Path Coefficient (Direct, Indirect, dan Total Effect)</i>	266
Tabel 4.47 Hasil Uji Hipotesis (<i>Direct Effect</i> dan <i>Indirect Effect</i>)	274
Tabel 4.48 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	299



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian dalam Format Google Form	399
Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden terhadap Pernyataan Kuesioner	429
Lampiran 3 Bukti Bebas Plagiat Menggunakan Aplikasi Turnitin	434
Lampiran 4 Dokumen Administrasi dan Surat-Menyurat Penelitian	435

