

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Revolusi industri 4.0 telah memberikan dampak terhadap sumber daya manusia dalam cara berpikir, hidup dan berhubungan dengan satu dengan yang lain. Perubahan yang signifikan terus menerus berlangsung khususnya di bidang teknologi, ekonomi, social dan politik diakibatkan sebagai akibat adanya revolusi industri ini (Tiong, 2023). Revolusi industri ini pada dasarnya tidak hanya memberikan peluang bagi perkembangan sumber daya manusia dalam organisasi melainkan juga memunculkan sejumlah tantangan seperti tingkat pengangguran, persaingan antara manusia dengan mesin serta tuntutan kompetensi bagi sumber daya manusia yang semakin diperlukan. Oleh karena itu faktor kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi revolusi industri telah menjadi prasyarat mutlak sebagai bentuk adaptasi menghadapi perubahan zaman (Savitri, 2019).

Kesiapan sumber daya manusia merupakan hal yang paling mendasar dalam menghadapi perubahan zaman. Revolusi industri 4.0 ini menuntut adanya manusia-manusia dengan keterampilan dan *softskill* khusus agar mampu untuk beradaptasi dengan revolusi industry ini (Thahir, 2024). Administrasi organisasi sektor publik yang bersifat manual dan penuh hirarchi kini tidak lagi bisa dipertahankan seiring dengan tuntutan dan perkembangan tehnologi. Pergeseran demi pergeseran kini terus berlangsung seiring dengan paradigma administrasi publik baru yang berbasis TIK (teknologi informasi komunikasi) (Pratama, 2022).

Penerapan *e-government* pada sektor publik merupakan suatu proyek change management yang membutuhkan adanya kesiapan sumber daya manusia dalam bentuk keinginan untuk mengubah paradigma dan cara berpikir. Perubahan paradigma ini akan bermuara pada dibutuhkannya kesadaran dan keinginan untuk mengubah cara kerja, sikap, perilaku, dan kebiasaan dalam menjalankan tugas organisasi. Apabila para pimpinan dan karyawan di pemerintahan sektor publik tidak mau berubah, maka dapat dikatakan bahwa organisasi yang bersangkutan belum siap menerapkan konsep *e- government* (Djani, 2022).

Fenomena penelitian ini berorientasi pada bagaimana kesiapan pegawai Disperindag Provinsi Jawa Tengah dalam menghadapi digitalisasi terutama pada konsep *e-government*. Menurut hasil survey telah ditemukan beberapa pemanfaatan penggunaan teknologi informasi yang masih belum optimal yakni sebagai berikut:

Tabel 1 Prosentase Pemanfaatan Teknologi Informasi

No	Jenis Aktivitas	Prosentase
1	Pemenuhan Data Simpeg	62,37%
2	Pemenuhan Data Myasn	54,16%
3	Pemenuhan Data Efile	83,57%
4	Pegawai Pengguna Media Sosial	57,13%
5	Kemampuan Pegawai Mengakses Media Sosial	68,24%
6	Komitmen Pimpinan Pada Perubahan	85,15%
7	Budaya Pembelajaran Teknologi Informasi	46,71%

No	Jenis Aktivitas	Prosentase
8	Budaya Tukar Informasi	49,04%
9	Penggunaan Internal Teknologi Informasi	84,17%
10	Penggunaan TIK Kolaborasi	63,05%
11	Penggunaan TIK Untuk Komunikasi	59,19%

Sumber: Data Primer Disperindag Prov. Jawa Tengah Yang Diolah

Tabel 1 menunjukkan prosentase pemanfaatan teknologi informasi. Pemanfaatan yang dilakukan secara optimal dapat dinilai 100%. Tertera pemanfaatan penggunaan aplikasi Sistem Informasi Manajemen Pegawai (SIMPEG) dalam organisasi sebesar 62,37%. Pengisian Myasn oleh pegawai hanya sebesar 54,16% (tidak semua pegawai menggunakannya). Aktivitas pegawai dalam mengunggah dokumen melalui aplikasai Efile sebesar 83,57%. Perbandingan jumlah pegawai pengguna media sosial dengan jumlah pegawai bukan pengguna media sosial yakni sebesar 57,13%. Kemampuan pegawai mengakses media sebesar 68,24%. Kontribusi dan keterlibatan pimpinan dalam transformasi digital sebesar 85,15%. Budaya atau kebiasaan pegawai dalam melakukan aktivitas pembelajaran terkait teknologi informasi sebesar 46,71%. Kebiasaan tukar menukar informasi melalui media sosial antar pegawai sebesar 49,04%. Penggunaan teknologi informasi oleh organisasi sebesar 84,17%. Penggunaan teknologi informasi untuk kerja tim dan kolabusi kerja sebesar 63,05%. Penggunaan teknologi informasi oleh pegawai untuk komunikasi di dalam dan keluar organisasi sebesar 59,19%. Data-data jenis aktivitas pegawai ini menunjukkan kesiapan pegawai yang belum optimal.

Tema kesiapan digitalisasi banyak diteliti beberapa penelitian terdahulu dalam berbagai konteks penelitian. Beberapa peneliti telah mengkaji keterkaitan kemampuan TIK dan kesiapan digitalisasi. Kemampuan TIK berperan penting bagi organisasi dalam mempersiapkan transformasi digital. Pengetahuan dan keterampilan digital yang didistribusikan para manajer dan karyawan merupakan langkah yang strategis dalam mempersiapkan proses digitalisasi (Alkhamery et al., 2021; Machado et al., 2020; Cetindamar et al., 2024).

Para ahli menemukan adanya keterkaitan antara budaya organisasi dan kesiapan digitalisasi. Mereka berpendapat bahwa peranan budaya organisasi menjadi sangat penting dalam usaha mendukung proses perubahan digitalisasi. Keputusan mengadopsi teknologi digital sangat ditentukan bagaimana budaya dapat memberi dukungan yang berarti (Henrique et al., 2023; Isensee et al., 2020; Tuukkanen et al., 2021).

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berdampak pada keseluruhan proses transfer dan penerimaan pengetahuan. Kapabilitas TIK mampu memotivasi karyawan dalam proses berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi rekan kerja lainnya dalam suatu organisasi (Rahoo, 2021; Naresh Kumar, 2021; Lo & Tian, 2020).

Budaya organisasi berdampak pada efektivitas berbagi pengetahuan. Budaya yang kuat dapat merangsang aktivitas berbagi pengetahuan. Budaya organisasi dianggap sebagai modal dan kompetensi inti yang dapat dijadikan pengembangan kesesuaian nilai organisasi dan karyawan (Azeem et al., 2021; Lam et al., 2021; Meher, 2021).

Berbagi pengetahuan memiliki keterkaitan dengan kesiapan digitalisasi. Proses berbagi pengetahuan antar karyawan dalam organisasi dapat membantu memperlancar kesiapan mereka menghadapi transformasi digital (Ellstr et al., 2022; Alvarenga et al., 2020; Virkar et al., 2020).

Tingkat kapabilitas pegawai dalam TIK memengaruhi proses berbagi pengetahuan dan kesiapan digitalisasi. Kemampuan teknologi, informasi dan komunikasi pada diri pegawai dapat menjadi landasan dalam berbagi pengetahuan dan kesiapan digitalisasi (Gfrerer et al., 2021; Cetindamar et al., 2024).

Budaya organisasi menjadi tolak ukur fundamental dalam berbagi pengetahuan guna mempersiapkan perubahan digitalisasi. Budaya yang baik akan memudahkan proses transfer pengetahuan antar rekan kerja guna mempersiapkan digitalisasi dalam suatu organisasi (Isensee et al., 2020; Virkar et al., 2020).

1.2 Perumusan Masalah

Uraian fenomena kesiapan digitalisasi pada Disperindag Provinsi Jawa Tengah dan inspirasi beberapa faktor penduga penyebab dari beberapa penelitian terdahulu dapat dikaitkan dalam perumusan masalah penelitian ini. Beberapa pernyataan perumusan masalah yang dapat dibangun adalah:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan digital?
2. Bagaimana pengaruh kemampuan TIK terhadap kesiapan digital?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap berbagi pengetahuan?
4. Bagaimana pengaruh kemampuan TIK terhadap berbagi pengetahuan?
5. Bagaimana pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kesiapan digital?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan digital melalui berbagi pengetahuan?
7. Bagaimana pengaruh kemampuan TIK terhadap kesiapan digital melalui berbagi pengetahuan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berorientasi pada hasil akhir yang tertuang dalam beberapa bentuk pernyataan dari perumusan yang dibentuk di atas. Beberapa bentuk pernyataan tujuan penelitian selengkapnya diuraikan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan digital
2. Menganalisis pengaruh kemampuan TIK terhadap kesiapan digital
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap berbagi pengetahuan
4. Menganalisis pengaruh kemampuan TIK terhadap berbagi pengetahuan
5. Menganalisis pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kesiapan digital
6. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan digital melalui berbagi pengetahuan
7. Menganalisis pengaruh kemampuan TIK terhadap kesiapan digital melalui berbagi pengetahuan

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini sangat diharapkan dapat memperdalam ruang lingkup pengembangan ilmu pengetahuan bagi bagi kalangan akademisi tentang perilaku organisasi khususnya teori-teori kesiapan digitalisasi, berbagi pengetahuan, budaya organisasi dan kemampuan TIK. Selain itu juga diharapkan dapat memberikan informasi dan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji lebih mendalam mengenai kesiapan digitalisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi aktual yang dapat dimanfaatkan organisasi sektor publik untuk mengembangkan strategi kebijaksanaan yang tepat dan terpadu dalam mendorong peningkatan kesiapan digitalisasi pegawai, guna menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 *Grand Theory* Penelitian

Penelitian ini menggunakan konsep teori pandangan berbasis sumber daya dan teori kemampuan dinamis sebagai landasan pemikiran. Teori pandangan berbasis sumber daya atau *Resource-Based View* (RBV) merupakan sebuah pendekatan dalam manajemen strategis yang menekankan pentingnya sumber daya internal perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang. Menurut teori ini, perusahaan tidak hanya bersaing berdasarkan faktor eksternal seperti pasar atau industri, tetapi juga melalui pengelolaan sumber daya dan kapabilitas internal yang unik (Penrose, 1959).

Teori kemampuan dinamis atau *dynamic capabilities* ini berfokus pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengubah sumber daya dan kapabilitas internalnya dalam merespons perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis. Berbeda dengan pendekatan sumber daya statis yang hanya mengandalkan sumber daya yang ada, kemampuan dinamis mengarah pada bagaimana perusahaan beradaptasi, berinovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam pasar yang selalu berubah (Teece et al., 1997).

2.1.2 Kesiapan Digital

Kesiapan digital (*digital readiness*) dapat didefinisikan sebagai tingkat kesiapan organisasi dan karyawan mengimplementasikan teknologi digital, model bisnis digital, dan transformasi digital sehingga proses kerja beralih dari manual ke teknologi berbasis digital yang difasilitasi *software*. Kesiapan ini merupakan suatu keharusan untuk implementasi teknologi digital apapun (Pasaribu, 2022). Teknologi digital adalah teknologi berbasis sains, mencakup mobile, media sosial dan *cloud*. Teknologi digital juga mencakup data analisis yang mengumpulkan, menyimpan, memproses, dan mengorkestrasi data yang mengandung berbagai kapabilitas untuk memfasilitasi inovasi atau mencipta bisnis baru pada ekosisten digital (Nasution, 2020).

Transformasi digital dalam suatu organisasi perlu diukur kesiapannya. Pengukuran kesiapan digital merupakan langkah penting guna memastikan bahwa organisasi telah memiliki infrastruktur, sumber daya manusia yang terampil, dan kebijakan yang mendukung untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam era digital (Ilhami, 2023). Berbagai metode sebaiknya digunakan untuk dapat mengevaluasi kesiapan digital yang melibatkan aspek-aspek seperti infrastruktur, teknologi informasi, ketersediaan sumber daya manusia yang terampil, dan kebijakan-kebijakan yang mendukung (Asiati, 2020).

Evaluasi kesiapan digital pada organisasi memiliki beberapa kriteria penilaian yang mencakup ketersediaan jaringan *broadband*, kapasitas penyimpanan data, keamanan siber, serta tingkat literasi digital dan kompetensi teknis pegawai. Penilaian evaluasi ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan area yang memerlukan peningkatan, membimbing alokasi sumber daya dan pengembangan strategi digitalisasi (Zein, 2024).

Kerangka evaluasi harus fleksibel agar dapat menyesuaikan perubahan teknologi dan kebutuhan organisasi, memungkinkan organisasi beradaptasi dan memperbaiki kinerja digitalnya. Evaluasi kesiapan digital adalah proses penilaian terhadap kemampuan infrastruktur, sumber daya manusia, kebijakan, dan praktek organisasi dalam mendukung inisiatif digital. Evaluasi ini sangat penting untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan dalam penerapan strategi digital (Wicaksana, 2022).

Kesiapan organisasi dikenal sebagai prasyarat penting bagi keberhasilan keberadaan transformasi digital dalam suatu organisasi. Kesiapan sumber daya dapat memberikan organisasi kemampuan untuk bersikap defensif dan proaktif dalam beberapa kasus dalam mengadopsi teknologi baru atau merancang layanan yang lebih inovatif. Beberapa indikator sebagai pengukuran kesiapan digital organisasi yakni kesenjangan pada perubahan, komitmen pimpinan pada perubahan, kemampuan melakukan perubahan, manfaat perubahan bagi organisasi, serta manfaat perubahan bagi individu (Alkhamery et al., 2021).

2.1.3 Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) dapat didefinisikan sebagai suatu proses penangkapan *knowledge* atau memindahkan pengetahuan dari unit sumber ke unit penerima. *Knowledge sharing* juga berarti berbagi sekumpulan pemahaman yang relevan dengan informasi dan memakai jaringan pengetahuan dalam organisasi (Khotimah, 2021). Berbagi pengetahuan mengacu terhadap keyakinan kolektif atau rutinitas perilaku terkait dengan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan di seluruh departemen atau organisasi. Berbagi pengetahuan merupakan fenomena yang terjadi secara otomatis dan sangat mungkin terjadi pada level individu (Hendrawan, 2022).

Pengetahuan sebagai salah satu sumber daya organisasi memiliki peranan penting untuk dikelola secara efektif dan efisien. Oleh karena itu perilaku berbagi pengetahuan sesungguhnya lebih dari tindakan berbagi. Suatu organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Atmi, 2022). Setiap aktivitas kerja baru juga melibatkan penggunaan pengetahuan karena anggota organisasi membutuhkan penerapan pengetahuan baru untuk keluar dari rutinitas dan praktik masa lalu. Hal ini menandakan pengetahuan yang dibutuhkan tersedia dan bahwa setiap anggota organisasi akan memiliki cukup kebebasan untuk mengakses dan menerapkannya (Rohmah, 2021).

Ketika seseorang berbagi pengetahuan, maka ia membimbing orang lain melalui pengetahuan, wawasan dan pemikiran yang dimilikinya. Hal itu akan berdampak pada peningkatan kapasitas orang lain. Dalam konteks organisasi, peningkatan kapasitas setiap anggota pasti akan berdampak pada peningkatan kapasitas organisasi. Dengan demikian salah satu aspek penting pembelajaran organisasi adalah perilaku berbagi pengetahuan kepada semua anggota organisasi baik secara online maupun langsung lewat tatap muka (Maulana, 2022).

Berbagi pengetahuan dalam suatu organisasi dapat terjadi melalui saluran formal dan informal. Berbagi pengetahuan formal biasanya merupakan hasil kegiatan melalui saluran yang dikembangkan oleh manajemen yang secara eksplisit dirancang untuk memperoleh, mengumpulkan, menyusun, dan menyebarkan pengetahuan. Hal ini termasuk melalui pertemuan terjadwal, sesi curah pendapat, program pelatihan, tim kerja yang sangat terorganisir, dan infrastruktur berbasis teknologi yang dirancang untuk memfasilitasi pertukaran informasi, pengetahuan, dan keahlian (Hendrawan, 2019).

Terdapat empat indikator yang dapat menjadi pengukuran dalam berbagi pengetahuan secara efektif yakni ikhtisar, akses, keterlibatan dan keamanan. Ikhtisar adalah penyebaran informasi melalui bentuk penyajian tulisan secara ringkas. Akses adalah kemampuan untuk memperoleh akses yang tepat waktu ke sumber pengetahuan. Keterlibatan berorientasi pada kesediaan sumber pengetahuan untuk melakukan pemecahan masalah secara proaktif bersama pencari pengetahuan dibandingkan hanya sekedar membuang informasi. Keamanan berorientasi pada interaksi pembelajaran yang dilakukan dalam kondisi lingkungan yang aman dan permisif (Virkar et al., 2020).

2.1.4 Kemampuan TIK (Teknologi Informasi Komunikasi)

Kemampuan TIK atau *Information and Communication Technologies* (ICT) adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan TIK untuk menemukan, menginformasikan, mengevaluasi, menggunakan, membuat, dan berkomunikasi dalam praktik. Keterampilan ini membutuhkan keterampilan kognitif dan teknis. Kemampuan TIK juga terkait kemampuan navigasi dan pencarian informasi online seperti pengelolaan dan evaluasi informasi (Nasution, 2020). Kemampuan TIK mencakup kemampuan menemukan informasi di internet, memproses dan menghasilkan informasi, mengirimkan informasi, keterampilan komunikasi dalam lingkungan online, merancang proyek virtual dan mengelolanya (Setianto, 2021).

Dalam konteks kemampuan mengakses dan membaca buku digital, kemampuan TIK juga mengacu pada kemampuan mengakses buku dan sumber bacaan lainnya melalui internet dan membaca atau mengunduh buku digital di berbagai perangkat seperti laptop, ponsel cerdas maupun tablet (Susilo, 2023). Kompetensi teknologi mengacu pada dua kompetensi dasar yaitu kompetensi teori dan kompetensi penggunaan. Kompetensi teori berorientasi pada pengetahuan konsep dan pemahaman prinsip teori komputer, sistem informasi dan informasi digital. Kompetensi penggunaan berorientasi pada pemahaman serta keterampilan penggunaan teknologi dan alat TIK, seperti olah kata dan angka (Susanti, 2021).

Kemampuan organisasi untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) harus mematuhi prinsip-prinsip manajemen tangkas, terutama di lingkungan yang berubah dengan cepat. TIK memegang peranan penting karena menjadi sarana penghubung kemampuan organisasi untuk mengambil keputusan, kemauan menempatkan organisasi pada posisi strategis, dan kompetensi untuk mempraktekan *agile governance* (ketangkasan atau kemampuan pemerintah). Melalui kapabilitas pegawai dan kapasistas organisasi dalam menjalankan TIK, organisasi akan lebih mudah untuk menjadi lebih tanggap khususnya menghadapi tantangan-tantangan dari perubahan lingkungan (Darumurti, 2021).

TIK memiliki peran sangat penting dalam meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi. Sejak diperkenalkan pada tahun 1970an, TIK mengotomatiskan banyak fungsi dalam organisasi. Dalam ekonomi digital, organisasi meningkatkan ketergantungan mereka pada teknologi informasi dan komunikasi canggih untuk menyelesaikan tugas dan memberikan layanan (Ilhami, 2023). Kemampuan TIK adalah salah satu kekuatan pendorong transformasi digital. Kapabilitas TIK dapat memotivasi peran teknologi dalam mencapai target transformasi digital. Di sisi lain, kemampuan TIK berdampak pada transformasi digital secara tidak langsung melalui perannya dalam mengembangkan kemampuan dinamis yang diperlukan untuk transformasi digital (Zein, 2024).

Kemampuan TIK dapat digambarkan berdasarkan tiga indikator sebagai komponen-komponennya. Adapun tiga komponen indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan TIK pada suatu perusahaan yakni penggunaan internal teknologi informasi, penggunaan TIK untuk kolaborasi, serta penggunaan TIK untuk komunikasi (Alkhamery et al., 2021).

2.1.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai bentuk keyakinan dari pemahaman atas nilai-nilai organisasi yang dijiwai serta diterapkan oleh anggota organisasi sehingga memberikan makna dan menjadi bentuk dasar aturan perilaku dalam organisasi (Pramana, 2022). Budaya organisasi dikembangkan dari proses sosialisasi yang dialami dan dilakukan karyawan dalam memahami nilai-nilai secara bersama, yang memunculkan perilaku-perilaku dalam bekerja yang dapat diterima organisasi. Budaya organisasi tercermin dari aturan-aturan yang telah diterapkan dan rutinitas kegiatan yang dilakukan (Siregar, 2022).

Suatu organisasi dapat terlihat lebih spesifik dan dapat dibedakan dengan organisasi melalui budaya yang dianut anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk melakukan aktivitas kerja (Ahmadi, 2022). Secara tidak sadar budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah seorang karyawan menyukai budaya atau tidak. Apalagi ketika menjadi karyawan baru, mereka harus berusaha mempelajari apa yang diwajibkan dan dilarang, apa yang baik dan buruk, apa yang benar dan salah, dan apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam organisasi (Pakpahan, 2022).

Kekuatan budaya organisasi akan mendukung tercapainya tujuan suatu organisasi di mana nilai-nilai bersama akan dapat dipahami secara mendalam dan diperjuangkan sebagian besar para anggota organisasi. Selain itu, budaya yang positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan. Sebaliknya budaya yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan (Nurfitriani, 2023). Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk mengasialkn efektivitas kinerja (Kosasih, 2022).

Budaya sering kali dianggap sebagai aset strategis yang memungkinkan transformasi bisnis dan penggunaan teknologi digital secara efektif. Para ahli banyak yang menemukan bahwa nilai-nilai budaya memiliki dampak mendasar terhadap keberhasilan transformasi bisnis. Nilai budaya merupakan karakteristik perilaku yang menentukan bagaimana tugas diselesaikan dan menggambarkan cara karyawan mengendalikan hubungan dalam organisasi (Bahaudin, 2023). Beberapa indikator budaya organisasi adalah keterbukaan terhadap perubahan, berpusat pada pelayanan, dan toleransi kegagalan, tempat kerja yang positif, kepemimpinan manajemen, serta berorientasi pada hasil (Alkhamery et al., 2021).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Hipotesis	Hasil Pengujian Hipotesis	Alat Analisis
1	Alkhamery et al., (2021)	H1 : Kemampuan TIK memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	SmartPLS
		H2 : Budaya organisasi memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
		H3 : Kemampuan dinamis memediasi kemampuan TIK dan kesiapan digital	Tidak signifikan	
		H4 : Kemampuan dinamis memediasi budaya organisasi dan kesiapan digital	Signifikan	
2	Machado et al., (2020)	H1 : Kematangan organisasi memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	SmartPLS
		H2 : Kemampuan TIK memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
		H3 : Kematangan organisasi memengaruhi kemampuan TIK	Tidak signifikan	
3	Gfrerer et al., (2021)	H1 : Persepsi manajer memengaruhi kesiapan digital	Tidak signifikan	Amos
		H2 : Persepsi karyawan memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
		H3 : Kemampuan TIK memengaruhi kesiapan digital	Tidak signifikan	

No	Nama Peneliti	Hipotesis	Hasil Pengujian Hipotesis	Alat Analisis
4	Cetindamar et al., (2024)	H1 : Komunikasi digital memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	Amos
		H2 : Kemampuan TIK memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
		H3 : Komunikasi digital memengaruhi kemampuan digital	Positif signifikan	
5	Henrique et al., (2023)	H1 : Budaya organisasi memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	SmartPLS
		H2 : Literasi digital memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
		H3 : Budaya organisasi memengaruhi literasi digital	Positif signifikan	
6	Isensee et al., (2020)	H1 : Kepemimpinan dan manajemen memengaruhi kesiapan digital	Tidak signifikan	SPSS
		H2 : Budaya organisasi memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
		H3 : Pelatihan dan pengembangan memengaruhi kesiapan digital	Tidak signifikan	
		H4 : Motivasi pada perubahan memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
7	Tuukkanen et al., (2021)	H1 : Budaya organisasi memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	Amos
		H2 : Literasi digital memengaruhi kesiapan digital	Tidak signifikan	
		H3 : Budaya organisasi memengaruhi literasi digital	Positif signifikan	
		H4 : Persepsi karyawan memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	

No	Nama Peneliti	Hipotesis	Hasil Pengujian Hipotesis	Alat Analisis
8	Rahoo, (2021)	H1 : Kemampuan TIK memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	Amos
		H2 : Dukungan manajerial memengaruhi berbagi pengetahuan	Tidak signifikan	
		H3 : Dukungan manajerial memengaruhi kemampuan TIK	Positif signifikan	
9	Naresh Kumar, (2021)	H1 : Alat komunikasi memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	SmartPLS
		H2 : Pengalaman individu memengaruhi berbagi pengetahuan	Tidak signifikan	
		H3 : Kemampuan TIK memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	
10	Lo & Tian, (2020)	H1 : Akses ke teknologi memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	SPSS
		H2 : Kemampuan TIK memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	
		H3 : Hubungan antar pegawai memengaruhi berbagi pengetahuan	Tidak signifikan	
11	Azeem et al., (2021)	H1 : Budaya organisasi memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	SmartPLS
		H2 : Kepercayaan memengaruhi berbagi pengetahuan	Tidak signifikan	
		H3 : Sikap memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	
		H4 : Perilaku memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	
12	Lam et al., (2021)	H1 : Struktur organisasi memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	SmartPLS
		H2 : Budaya organisasi memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	
		H3 : Pengalaman individu memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	
		H4 : Pengetahuan individu memengaruhi berbagi pengetahuan	Tidak signifikan	

No	Nama Peneliti	Hipotesis	Hasil Pengujian Hipotesis	Alat Analisis
13	Meher, (2021)	H1 : Kepemimpinan transformasional memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	Amos
		H2 : Budaya organisasi memengaruhi berbagi pengetahuan	Positif signifikan	
		H3 : Kepemimpinan transformasional memengaruhi budaya organisasi	Positif signifikan	
14	Ellstr et al., (2022)	H1 : Berbagi pengetahuan memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	Amos
		H2 : Pengelolaan perubahan memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
		H3 : Pengelolaan perubahan memengaruhi berbagi pengetahuan	Tidak signifikan	
15	Alvarenga et al., (2020)	H1 : Literasi digital memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	SPSS
		H2 : Pengalaman individu memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
		H3 : Berbagi pengetahuan memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
		H4 : Latar belakang pendidikan memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
16	Virkar et al., (2020)	H1 : Akses ke teknologi memengaruhi kesiapan digital	Tidak signifikan	SmartPLS
		H2 : Kepemimpinan memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
		H3 : Berbagi pengetahuan memengaruhi kesiapan digital	Positif signifikan	
		H4 : Pengetahuan digital memengaruhi kesiapan digital	Tidak signifikan	

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kemampuan TIK Terhadap Kesiapan Digital

Teori pandangan berbasis sumber daya merujuk pada suatu pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi dapat memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya internalnya. Hal ini termasuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Dalam konteks ini, sumber daya manusia berperan sangat penting sebagai salah satu aset strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Penrose, 1959). Disamping itu organisasi dapat mempersiapkan kemampuan dinamis sumber daya manusia agar mampu beradaptasi, berinovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam pasar yang selalu berubah (Teece et al., 1997).

Kemampuan TIK berperan penting bagi organisasi dalam mempersiapkan transformasi digital. Kemampuan TIK merupakan salah satu kekuatan pendorong transformasi digital. Kapabilitas TIK dapat memotivasi peran teknologi dalam mencapai target transformasi digital (Alkhamery et al., 2021). Kesiapan terhadap perubahan merupakan konstruk yang dibentuk melalui kapabilitas pegawai. Hubungan antara faktor struktural dan psikologis didukung kapabilitas mumpuni menjadi landasan utama bagi perubahan digital (Machado et al., 2020).

Pengetahuan dan keterampilan digital yang didistribusikan di antara para manajer dan karyawan merupakan langkah yang strategis dalam mempersiapkan digitalisasi. Kesiapan digitalisasi dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kapabilitas anggota organisasi itu sendiri. Tiga kapasitas yang menjadi tolak ukur kapabilitas yang dapat memengaruhi kesiapan digitalisasi adalah keterbukaan, keterjangkauan, dan generativitas (Cetindamar et al., 2024).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh positif kemampuan TIK terhadap kesiapan digital

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Digital

Teori pandangan berbasis sumber daya menekankan pada suatu konsep tentang betapa pentingnya memanfaatkan sumber daya yang ada. Nilai budaya organisasi yang telah terbiasa dijalankan dalam memanfaatkan sumber daya, dapat digunakan guna meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi (Penrose, 1959). Organisasi juga perlu menerapkan kemampuan dinamis ke dalam nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini bertujuan agar organisasi mampu melakukan adaptasi dalam kondisi yang selalu berubah (Teece et al., 1997).

Budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kesiapan digital karyawan dalam organisasi. Budaya dapat menjadi pondasi yang mendorong transformasi digital. Hal ini karena budaya cenderung menciptakan kondisi untuk memiliki orang-orang yang tepat dalam organisasi dan memastikan orang-orang dengan keterampilan yang tepat dapat berkembang dalam budaya dengan cara menciptakan komitmen terhadap perubahan (Henrique et al., 2023).

Budaya organisasi mendukung proses perubahan digitalisasi. Keputusan mengadopsi teknologi digital sangat ditentukan bagaimana budaya dapat memberi dukungan yang berarti. Budaya pembelajaran yang telah terbiasa tentunya akan memudahkan masuknya digitalisasi. Hal ini karena proses transformasi digital memang membutuhkan pembelajaran dan perjuangan untuk mensukseskannya (Isensee et al., 2020). Budaya keterbukaan dan penolakan dari karyawan akan dapat memengaruhi proses transformasi digital. Peran penting dari keterbukaan organisasi terhadap perubahan merupakan kunci sukses masuknya perubahan pada digitalisasi. Namun fenomena penolakan malah menjadi hambatan utama bagi perubahan dalam digitalisasi (Tuukkanen et al., 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kesiapan digital

2.3.3 Pengaruh Kemampuan TIK Terhadap Berbagi Pengetahuan

Teori pandangan berbasis sumber daya dapat memberikan konsep pemahaman tentang peranan peningkatan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi jangka panjang melalui pengelolaan sumber daya manusia secara efektif (Penrose, 1959). Optimalisasi kemampuan sumber daya juga perlu diperhatikan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan pasar yang semakin meningkat. Berbagi informasi dapat dilakukan organisasi melalui peningkatan kemampuan dinamis sumber daya manusia (Teece et al., 1997).

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berdampak pada keseluruhan proses transfer dan penerimaan pengetahuan. TIK mempunyai potensi untuk berinovasi, mempercepat, memperkaya, dan memperdalam keterampilan, untuk memotivasi dan melibatkan pemimpin dan karyawannya atau kategori orang lain yang terlibat dalam berbagi pengetahuan (Rahoo, 2021). Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat menjadi lebih kompetitif dengan menyediakan layanan informasi yang terjangkau, relevan, mudah dicari, dan terkini dalam proses berbagi pengetahuan. Inisiatif TIK di berbagai sektor telah membantu pimpinan dan manajer mendapatkan kesempatan untuk menghasilkan materi yang disesuaikan dengan kebutuhan suatu organisasi dalam berbagi pengetahuan (Naresh Kumar, 2021). Kapabilitas TIK mampu memotivasi karyawan dalam proses berbagi pengetahuan untuk dapat meningkatkan kompetensi rekan kerja lainnya dalam suatu organisasi (Lo & Tian, 2020).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Terdapat pengaruh positif kemampuan TIK terhadap berbagi pengetahuan

2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Berbagi Pengetahuan

Teori pandangan berbasis sumber daya merupakan teori pendekatan dalam manajemen strategis guna menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan nilai-nilai budaya dalam mengelola sumber daya yang ada (Penrose, 1959). Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya terpenting organisasi perlu mendukung penerapan budaya yang efektif. Hal ini bertujuan memperlancar berbagi informasi dan pengetahuan guna meningkatkan kemampuan dinamisnya (Teece et al., 1997).

Budaya organisasi berdampak pada efektivitas berbagi pengetahuan. Budaya organisasi dianggap sebagai modal dan kompetensi inti yang dapat mengembangkan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan karyawan. Penerapan prinsip berbagi pengetahuan dalam organisasi akan dapat menuntun perilaku penyesuaian karyawan secara keseluruhan (Azeem et al., 2021).

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam mengembangkan manajemen pengetahuan. Bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pemangku kepentingan terkait bagaimana menentukan efisiensi pengelolaan informasi eksternal, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menerapkan inovasi terbuka (Lam et al., 2021). Praktik manajemen pengetahuan berkaitan dengan efisiensi operasional dan budaya organisasi. Budaya yang kuat dapat merangsang aktivitas berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan merupakan aktivitas sangat penting yang menunjukkan bahwa manfaat bagi karyawan dapat dipertahankan dan karyawan merasa puas di tempat kerja. Teknik-teknik ini lebih diarahkan pada sumber insentif dimana mereka dapat meningkatkan kemampuannya (Meher, 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap berbagi pengetahuan

2.3.5 Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kesiapan Digital

Teori pandangan berbasis sumber daya menekankan pada kesiapan organisasi dalam peningkatan keunggulan kompetitifnya. Pendekatan yang berorientasi pada pemanfaatan berbagi pengetahuan dan informasi dapat dilakukan individu dalam mengelola sumber daya organisasi yang ada (Penrose, 1959). Teori kemampuan dinamis juga menekankan pentingnya keunggulan bersaing organisasi dengan cara mempersiapkan sumber daya manusia melalui upaya peningkatan kemampuan dinamisnya (Teece et al., 1997).

Proses berbagi pengetahuan antar karyawan dalam suatu organisasi dapat membantu memperlancar kesiapan mereka menghadapi transformasi digital. Pengetahuan organisasi mencakup pengetahuan sebagai sumber daya organisasi yang memungkinkan karyawan mengambil keputusan berdasarkan pengetahuan yang dibangun secara kolektif. Pengetahuan memiliki peran dalam meningkatkan kesiapan transformasi digital. Perusahaan akan berhasil mempersiapkan diri menghadapi perubahan digitalisasi apabila peran berbagi pengetahuan berjalan secara efektif (Ellstr et al., 2022).

Mengelola pengetahuan secara sengaja, sistematis, dan holistik dapat meningkatkan kesadaran terhadap manfaatnya bagi individu dan organisasi dalam mempersiapkan perubahan digitalisasi. Oleh karena itu kesadaran pengelolaan pengetahuan di segala sektor organisasi perlu ditingkatkan. Hal ini dapat memberi keuntungan dalam proses transformasi digital dan penerapan inisiatif manajemen pengetahuan yang efektif dalam suatu organisasi (Alvarenga et al., 2020). Berbagi pengetahuan memiliki keterkaitan dengan kesiapan digitalisasi. Proses berbagi pengetahuan adalah bentuk kemampuan dan sekaligus sebagai kunci kesuksesan organisasi untuk merespons dengan cepat dan proaktif terhadap kesiapan digitalisasi dan kesiapan menghadapi perubahan situasional dalam lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi (Virkar et al., 2020).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Terdapat pengaruh positif berbagi pengetahuan terhadap kesiapan digital

2.3.6 Pengaruh Kemampuan TIK Terhadap Kesiapan Digital Melalui Berbagi Pengetahuan

Teori pandangan berbasis sumber daya memberikan pemahaman tentang pentingnya sumber daya internal perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang (Penrose, 1959). Berbeda halnya dengan pendekatan sumber daya statis pada teori pandangan berbasis sumber daya yang hanya mengandalkan sumber daya, kemampuan dinamis mengarah pada bagaimana organisasi memiliki kemampuan beradaptasi. Sumber daya manusia dapat meningkatkan kemampuan atau kompetensi dirinya agar dapat memberikan manfaat bagi individu lain untuk berbagi pengetahuan guna meningkatkan kesiapan keunggulan kompetitif organisasi berubah (Teece et al., 1997).

Kemampuan teknologi, informasi dan komunikasi pada diri pegawai dapat menjadi landasan dalam berbagi pengetahuan dan kesiapan digitalisasi. Tenaga kerja yang memiliki kemampuan mumpuni terhadap teknologi, informasi dan komunikasi dapat dijadikan sebagai pioner dalam proses berbagi pengetahuan dengan rekan kerja guna membangun kesiapan digitalisasi (Gfrerer et al., 2021).

Kesiapan digitalisasi perlu dibangun organisasi aktivitas berbagi pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam TIK. Tingkat keberhasilan atau efektivitas organisasi dalam kesiapan digitalisasi tergantung dari bagaimana proses berbagi pengetahuan dilakukan antar rekan kerja yang diberikan oleh salah satu karyawan organisasi yang memiliki tingkat kemampuan TIK yang mumpuni (Cetindamar et al., 2024).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Terdapat pengaruh kemampuan TIK terhadap kesiapan digital melalui berbagi pengetahuan

2.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Digital Melalui Berbagi Pengetahuan

Penekanan teori pandangan berbasis sumber daya berorientasi terhadap peningkatan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang organisasi melalui optimalisasi dalam pengelolaan sumber daya yang ada. Organisasi dapat meningkatkan nilai-nilai budaya yang mendukung untuk berbagi pengetahuan agar kesiapan keunggulan kompetitif dapat dilakukan (Penrose, 1959). Teori kemampuan dinamis juga menekankan pada nilai-nilai budaya yang mengarah pada kemampuan beradaptasi sumber daya manusia. Penerapan nilai-nilai budaya yang mendukung dapat menciptakan suasana efektivitas berbagai pengetahuan dan informasi guna meningkatkan kesiapan keunggulan bersaing organisasi (Tece et al., 1997).

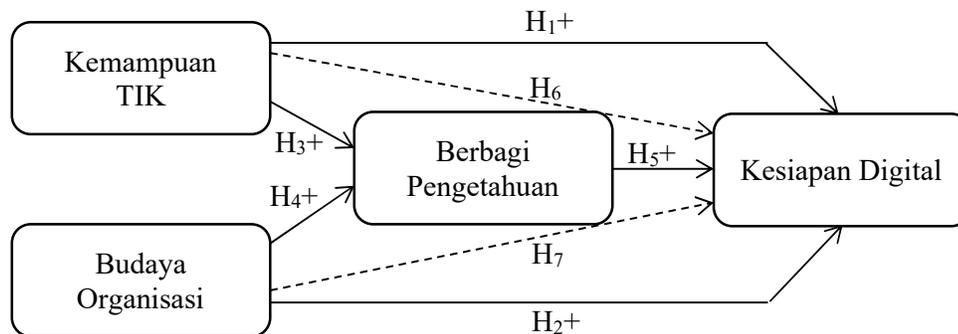
Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku individu organisasi yang baik dan sesuai nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi menjadi tolak ukur fundamental dalam berbagi pengetahuan guna mempersiapkan perubahan digitalisasi. Hal ini karena kesiapan digitalisasi sangat memerlukan nilai-nilai budaya yang kuat sebagai motivasinya melalui aktivitas berbagi pengetahuan (Isensee et al., 2020). Budaya yang baik akan memudahkan proses transfer pengetahuan antar rekan kerja guna mempersiapkan digitalisasi dalam suatu organisasi. Oleh karena itu peran penting dan kontribusi perbaikan dari pemimpin dan manajer akan menjadi tolak ukur dalam pembentukan budaya yang baik (Virkar et al., 2020).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan digital melalui berbagi pengetahuan

2.4 Model Penelitian

Model penelitian atau kerangka konseptual bertujuan untuk mempermudah dalam melakukan penelitian agar penelitian lebih terarah sesuai dengan tujuan (Siregar, 2022). Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Menurut tingkat eksponasinya, penelitian ini termasuk jenis penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif berorientasi pada pendekatan hubungan antar variabel penelitian (Siregar, 2022). Beberapa variabel pada penelitian ini seperti kesiapan digital sebagai variabel dependen, berbagi pengetahuan sebagai variabel intervening serta budaya organisasi dan kemampuan TIK (*Information and Communication of Technology* atau ICT) sebagai variabel independen.

3.2 Populasi

Populasi menunjukkan sekumpulan subjek atau objek yang berada dalam wilayah tertentu, memiliki karakteristik dan telah ditetapkan secara kualitasnya (Iskandar, 2023). Populasi penelitian yakni seluruh pegawai Disperindag Provinsi Jawa Tengah sebanyak orang terdiri dari 119 ASN dan 59 Non ASN.

3.3 Sampel

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* (kriteria). Kriteria yang ditekankan pada konsep ini adalah pegawai ASN yang sudah diangkat dan pegawai dengan masa kerja 5 tahun ke atas. Berdasarkan kriteria yang telah ditentukan tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 85 pegawai ASN.

3.4 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

Tabel 3 Konseptual dan Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Sumber
Kesiapan Digital (<i>digital readiness</i>)	Tingkat kesiapan organisasi dan karyawan mengimplementasikan teknologi digital, model bisnis digital, dan transformasi digital sehingga proses kerja beralih dari manual ke teknologi berbasis digital yang difasilitasi <i>software</i> (Pasaribu, 2022)	1. Kesenjangan Pada Perubahan 2. Komitmen Pimpinan Pada Perubahan 3. Kemampuan Melakukan Perubahan 4. Manfaat Perubahan Bagi Organisasi 5. Manfaat Perubahan Bagi Individu	(Alkhamery et al., 2021)
Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>)	<i>Knowledge sharing</i> berarti berbagi sekumpulan pemahaman yang relevan dengan informasi dan memakai jaringan pengetahuan dalam organisasi (Khotimah, 2021)	1. Fasilitas 2. Akses 3. Keterlibatan 4. Keamanan	(Virkar et al., 2020)

Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Sumber
Kemampuan TIK (Teknologi Informasi Komunikasi)	Kemampuan seseorang dalam menggunakan TIK untuk menemukan, menginformasikan, mengevaluasi, menggunakan, membuat, dan berkomunikasi dalam praktik. Kemampuan TIK juga terkait kemampuan navigasi dan pencarian informasi secara online (pengelolaan dan evaluasi informasi) (Nasution, 2020).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Internal Teknologi Informasi 2. Penggunaan TIK Untuk Kolaborasi 3. Penggunaan TIK Untuk Komunikasi 	(Alkhamery et al., 2021)
Budaya Organisasi	Bentuk keyakinan dari pemahaman atas nilai-nilai organisasi yang dijiwai serta diterapkan oleh anggota organisasi sehingga memberikan makna dan menjadi bentuk dasar aturan perilaku dalam organisasi (Pramana, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbukaan Pada Perubahan 2. Berpusat Pada Pelayanan 3. Toleransi Kegagalan 4. Tempat Kerja Yang Positif 5. Kepemimpinan Manajemen 6. Berorientasi Pada Hasil 	(Alkhamery et al., 2021)

3.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian, data memiliki peranan penting sebagai komponen input yang akan diolah menjadi sebuah informasi yang berguna bagi penelitian. Baik dan buruknya kualitas hasil penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang diperoleh dalam teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan sekumpulan daftar pernyataan kepada responden dengan harapan dapat memberikan respons atas daftar pertanyaan atau pernyataan yang diajukan (Iskandar, 2023).

3.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan alat analisis data dengan aplikasi SmartPLS. SmartPLS merupakan software yang berfungsi sebagai pengolah data untuk model *structural equation modeling* (SEM) melalui metode *partial least squares* (PLS). Metode SEM-PLS adalah model persamaan struktural atau SEM berbasis varian dengan tanpa asumsi dalam perhitungannya. Perhitungan metode SEM-PLS memiliki dua output pendekatan yakni pendekatan model pengukuran dan pendekatan model struktural (Yamin, 2021).

3.6.1 Pendekatan Model Pengukuran

Pendekatan model pengukuran berfungsi menghitung keeratan hubungan antar variabel laten dengan masing-masing indikatornya. Pengujian pada pendekatan model pengukuran terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas berperan menentukan kebenaran indikator kuesioner melalui validitas konvergensi (batas nilai kritis sebesar 0,7) dan nilai AVE (batas nilai kritis sebesar 0,5). Uji reliabilitas menentukan konsistensi atau kehandalan data yang diukur melalui dua perhitungan yakni nilai *cronbach's alpha* dan reliabilitas komposit (batas nilai kritis sebesar 0,7) (Gio, 2022).

3.6.2 Pendekatan Model Struktural

Pendekatan model struktural berfungsi menghitung keeratan hubungan variabel laten dengan variabel lainnya. Pada dasarnya pendekatan ini bertujuan untuk menentukan arah serta ada dan tidaknya pengaruh antar variabel laten yang diajukan dalam pertanyaan penelitian baik secara langsung maupun mediasi. Perhitungan model struktural terdiri atas nilai koefisien β , nilai signifikansi, uji mediasi, *R-Square* (R^2), *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2), *Goodness of Fit* (GoF), dan *Effect Size* (F^2) (Gio, 2022).

3.6.2.1 Nilai koefisien β

Peranan nilai koefisien β pada model struktural ini yakni menentukan arah pengaruh antar variabel. Ketentuan penilaian adalah jika nilai koefisien β bertanda positif berarti menunjukkan pengaruh yang positif atau searah dan jika nilai koefisien β bertanda negatif berarti menunjukkan pengaruh yang negatif atau berlawanan arah (Yamin, 2021).

3.6.2.2 Uji Hipotesis (Uji Signifikansi Langsung)

Nilai signifikansi pada model struktural ini bertujuan menentukan ada dan tidaknya pengaruh antar variabel penelitian. Ketentuan jika nilai probabilitas di bawah 0,5 berarti terdapat pengaruh signifikan dan jika nilai probabilitas di atas 0,5 berarti tidak terdapat pengaruh signifikan (Yamin, 2021).

3.6.2.3 Uji Mediasi (Metode *Variance Accounted For* atau VAF)

Uji mediasi model struktural ini bertujuan untuk menguji kemampuan mediasi variabel perantara. Pengujian mediasi dilakukan apabila pada suatu model ditemukan adanya variabel perantara disamping variabel independen dan variabel dependen. Pengujian mediasi dengan metode VAF meliputi tiga ketentuan yakni nilai VAF > 80% berarti variabel perantara mampu memediasi secara penuh, jika nilai VAF sebesar 20 - 80% berarti variabel perantara mampu memediasi secara parsial, serta jika nilai VAF < 20% berarti variabel perantara tidak mampu untuk memediasi (Gio, 2022). Rumus VAF dapat diuraikan sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \quad (\text{Gio, 2022})$$

3.6.2.4 *R-Square (R²)*

R-Square (R²) seringkali dipakai dalam penilaian koefisien determinasi. *R-Square (R²)* menunjukkan seberapa besar kontribusi yang diberikan variabel penjelas terhadap variabel respon. Dengan kata lain *R-Square (R²)* atau koefisien determinasi merupakan ragam atau variasi naik turunnya variabel respon yang diterangkan variabel linear penjelas (Gio, 2022).

3.6.2.5 *Q-Square Predictive Relevance (Q²)*

Q-Square Predictive Relevance (Q²) pada perhitungan model struktural berperan untuk melakukan pengukuran terhadap hasil observasi. Nilai *Q²* memiliki rentang antara 0 sampai 1. Nilai *Q²* yang semakin mendekati satu menunjukkan bahwa observasi model semakin baik. Evaluasi model struktural dengan kriteria *Q² predictive relevance* didasarkan pada nilai *R²* pada masing-masing variabel endogen melalui rumus sebagai berikut (Yamin, 2021).

$$Q^2 = 1 - \{(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)\} \text{ (Yamin, 2021)}$$

Dimana:

R₁ = Berbagi Pengetahuan

R₂ = Kesiapan Digital

3.6.2.6 *Goodness of Fit (GoF)*

Goodness of Fit (GoF) pada perhitungan model struktural berperan untuk menentukan ketepatan model. Nilai *GoF* memiliki rentang antara 0 sampai 1. Nilai *GoF* yang semakin mendekati nilai satu menunjukkan bahwa model semakin baik. Rumus formula perhitungan *GoF* adalah sebagai berikut (Yamin, 2021).

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2} \text{ (Yamin, 2021)}$$

3.6.2.7 *Effect Size (F²)*

Effect Size (F²) berperan untuk mengukur seberapa besar suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya dalam model struktural. Rumus *Effect Size (F²)* dapat dijelaskan sebagai berikut (Gio, 2022).

$$F^2 = \frac{R^2 \text{ included} - R^2 \text{ excluded}}{1 - R^2 \text{ included}} \text{ (Gio, 2022).}$$