

**PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP*, *DIGITAL COMPETENCY*,
DAN *CYBERLOAFING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(Studi Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri)**

SKRIPSI



Oleh

SHOFIYYA QUTHBIL MA'RIFAH

NIM : 220501110021

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2025

**PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP*, *DIGITAL COMPETENCY*,
DAN *CYBERLOAFING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(Studi Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh

SHOFIYYA QUTHBIL MA'RIFAH

NIM : 220501110021

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

LEMBAR PERSETUJUAN
PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP*, *DIGITAL COMPETENCY*,
DAN *CYBERLOAFING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(Studi Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri)

SKRIPSI

Oleh

Shofiyya Quthbil Ma'rifah

NIM : 220501110021

Telah Disetujui Pada Tanggal 7 Desember 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042

LEMBAR PENGESAHAN
PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP, DIGITAL COMPETENCY,*
DAN *CYBERLOAFING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(Studi Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri)

SKRIPSI
Oleh
SHOFIYYA QUTHBIL MA'RIFAH
NIM : 220501110021

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 12 September 2025

Susunan Dewan Penguji:

1. Penguji I

Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005

2. Penguji II

Ahmad Mu'is, M.Ag

NIP. 197111102023211008

3. Penguji III

Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M
NIP. 199009182018012002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Shofiyya Quthbil Ma'rifah

NIM : 220501110021

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat dapat memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

"PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP*, *DIGITAL COMPETENCY*, DAN *CYBERLOAFING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri)"

adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksa dari siapapun.

Malang, 3 Desember 2025

Hormat saya,



Shofiyya Quthbil Ma'rifah

NIM : 220501110021

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Rabbil 'Alamin, Saya panjatkan rasa syukur tiada henti kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya serta memberikan kekuatan, kelancaran, dan semangat kepada saya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan tepat waktu. Tak lupa sholawat serta salam semoga tercurahkan pada Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang.

Saya persembahkan skripsi ini kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan penuh, semangat, dan doa kepada saya. Khususnya kepada kedua orang tua saya, Bapak Ahmad Sumari dan Ibu Suharti yang tiada henti mendoakan, berjuang untuk mengusahakan pendidikan terbaik untuk anak-anaknya, dan selalu memberikan kasih sayang serta dukungan penuh kepada saya.

Kepada Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi, khususnya Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., M.M selaku dosen pembimbing yang penuh kesabaran dan ketulusan dalam membimbing, memberikan arahan dan dukungan kepada saya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Terakhir, untuk diri saya sendiri yang mampu bertahan dan terus berjuang sampai pada titik ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

MOTTO

“Hari Ini Harus Lebih Baik Dari Hari Kemarin”

“TRUST GOD’S TIMING”

Yakin bahwa Allah sudah mengatur setiap urusan manusia dengan waktu yang paling tepat, apa yang belum diberikan sekarang pasti ada hikmahnya dan apa yang Allah hadirkan di waktu tertentu adalah yang paling baik untuk kita.

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾

“Sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan”

“Maka, sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan”

(Al-Insyirah: 5-6)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum. Wr.Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh *Digital Leadership, Digital Competency, dan Cyberloafing* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri)”. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan dan bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan mudah dan lancar.
5. Segenap dosen serta karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, yang turut membantu kelancaran tugas akhir skripsi ini.
6. Ibu Liswatul Animah selaku bagian dukungan umum beserta seluruh karyawan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri yang telah berkontribusi dalam melengkapi data penelitian skripsi ini.

7. Kedua orang tua saya, Bapak Ahmad Sumari dan Ibu Suharti, untuk beliau berdua skripsi ini dipersembahkan. Terima kasih atas segala kasih sayang dan doa yang diberikan. Terima kasih telah merawat, membesarkan, membimbing, dan memberikan dukungan tiada henti selama ini sehingga saya dapat berjuang hingga akhir untuk mendapatkan gelar sarjana.
8. Saudara saya, Zakiyya Dzul Ladunniyah dan Balqis Tajalliyyal Haq yang telah memberikan dukungan hingga akhir perkuliahan.
9. Sahabat perkuliahan saya, Amiddana Ulin, Diana Puspita, Imayatin Mardiyah, Nafa Zaida, dan Husnul Khotimah yang telah membantu, mendengarkan suka duka, dan memberikan semangat selama pengerjaan skripsi ini.
10. Teman-teman dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung.

Sehingga skripsi ini dapat terselesaikan tepat waktu dan saya menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat baik kepada berbagai pihak. *Aamiin, ya Robbal 'Alamin.*

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Malang, 3 Desember 2025

Shofiyya Quthbil Ma'rifah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
المستخلص	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Batasan Penelitian	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Penelitian Terdahulu.....	14
2.2 Kajian Teori.....	30
2.2.1 <i>Socio-Technical Systems Theory</i>	30
2.2.2 Kinerja Karyawan	32
2.2.3 <i>Digital Leadership</i>	35
2.2.4 <i>Digital Competency</i>	40
2.2.5 <i>Cyberloafing</i>	44
2.2.6 Budaya Organisasi	48

2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian	52
2.3.1 Pengaruh <i>Digital Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	52
2.3.2 Pengaruh <i>Digital Competency</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	53
2.3.3 Pengaruh <i>Cyberloafing</i> terhadap Kinerja Karyawan	54
2.3.4 Pengaruh <i>Digital Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Budaya Organisasi.....	54
2.3.5 Pengaruh <i>Digital Competency</i> Terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Budaya Organisasi.....	55
2.3.6 Pengaruh <i>Cyberloafing</i> Terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Budaya Organisasi.....	56
2.4 Hipotesis Penelitian.....	57
BAB III METODE PENELITIAN	59
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	59
3.2 Lokasi penelitian	60
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	61
3.3.1 Populasi Penelitian.....	61
3.3.2 Sampel	62
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	62
3.5 Data dan Jenis Data	64
3.6 Teknik Pengumpulan Data	65
3.7 Definisi Operasional Variabel	66
3.8 Uji Validitas dan Reabilitas	72
3.8.1 Uji Validitas	72
3.8.2 Uji Reliabilitas	72
3.9 Analisis Data	73
3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	73
3.9.2 Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	74
3.9.3 Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	75
3.9.4 Uji Hipotesis	77
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	79
4.1 Hasil Penelitian	79

4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	79
4.1.2	Visi dan Misi.....	80
4.1.3	Tugas dan Fungsi Instansi.....	80
4.1.4	Struktur Organisasi	82
4.1.5	Tugas Pokok Jabatan.....	82
4.2	Distribusi Karakteristik Responden	87
4.2.1	Distribusi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	87
4.2.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	87
4.2.3	Distribusi Karakteristik Berdasarkan Bagian/Divisi.....	88
4.2.4	Distribusi Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja	89
4.3	Distribusi Variabel Penelitian.....	90
4.3.1	Variabel <i>Digital Leadership</i>	90
4.3.2	Variabel <i>Digital Competency</i>	94
4.3.3	Variabel <i>Cyberloafing</i>	97
4.3.4	Variabel Kinerja Karyawan.....	100
4.3.5	Variabel Budaya Organisasi.....	103
4.4	Hasil Analisis Data	106
4.4.1	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	106
4.4.2	Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	112
4.4.3	Uji Hipotesis	114
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian	117
4.5.1	Pengaruh <i>Digital Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	117
4.5.2	Pengaruh <i>Digital Competency</i> Terhadap Kinerja Karyawan	120
4.5.3	Pengaruh <i>Cyberloafing</i> Terhadap Kinerja Karyawan	124
4.5.4	Pengaruh <i>Digital Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi.....	127
4.5.5	Pengaruh <i>Digital Competency</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi	131
BAB V PENUTUP		138
5.1	Kesimpulan.....	138
5.2	Saran.....	139

DAFTAR PUSTAKA..... 141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tren Pengeluaran Global untuk Transformasi Digital (2017-2027)....	2
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	57
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri	82
Gambar 4.2 Hasil Bootstrapping.....	114

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 3.1 Populasi Penelitian	62
Tabel 3.2 Sampel Penelitian.....	64
Tabel 3.3 Instrument Skala Likert.....	66
Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel	68
Tabel 4.1 Distribusi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	87
Tabel 4.2 Distribusi Karakteristik Berdasarkan Usia.....	87
Tabel 4.3 Distribusi Karakteristik Berdasarkan Bagian.....	88
Tabel 4.4 Distribusi Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja.....	89
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Digital leadership</i> (X1)	90
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Digital competency</i> (X2)	94
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Cyberloafing</i> (X3)	98
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	100
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (M).....	104
Tabel 4.10 Hasil Uji Convergent Validity	107
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Diskriminan (Cross Loading)	109
Tabel 4.12 Average variance extracted (AVE)	110
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas	111
Tabel 4.14 Hasil R-Square	112
Tabel 4.15 Hasil F-Square.....	113
Tabel 4.16 Hasil Uji Pengaruh Langsung	115
Tabel 4.17 Hasil Uji Interaksi Moderasi	116

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	153
Lampiran 2 Tabulasi Data	158
Lampiran 3 Hasil Uji Penelitian.....	160
Lampiran 4 Surat Keterangan Bukti Penelitian	165
Lampiran 5 Jurnal Bimbingan Skripsi	166
Lampiran 6 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme.....	167
Lampiran 7 Biodata Peneliti.....	168

ABSTRAK

Shofiyya Quthbil Ma'rifah. 2025. Skripsi. Judul: "Pengaruh *Digital Leadership*, *Digital Competency*, dan *Cyberloafing* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri)"

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., M.M

Kata Kunci : *Digital Leadership*, *Digital Competency*, *Cyberloafing*, Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi

Kemajuan pesat dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi telah memberikan dampak signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan, termasuk sektor bisnis dan ekonomi, sehingga transformasi digital kini menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Peningkatan investasi global terhadap teknologi dan layanan transformasi digital menunjukkan komitmen perusahaan dalam memperkuat infrastruktur digital dan meningkatkan efisiensi operasional. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan digital, kompetensi digital, dan *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan, dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan *explanatory research*. Lokasi penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri dengan jumlah 140 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus slovin dengan presisi 5%, sehingga menghasilkan ukuran sampel sebanyak 104 karyawan. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS Versi 4.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompetensi digital dan *cyberloafing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan, tetapi tidak memoderasi pengaruh kompetensi digital dan *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan.

ABSTRACT

Shofiyya Quthbil Ma'rifah. 2025. Thesis. Title: "The Influence of Digital Leadership, Digital Competency, and Cyberloafing on Employee Performance with Organizational Culture as a Moderating Variable (Study at PT Pos Indonesia Kediri Branch Office)"

Supervisor : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., M.M

Keywords : Digital Leadership, Digital Competency, Cyberloafing, Employee Performance, Organizational Culture

Rapid advances in information and communication technology have had a significant impact on various aspects of life, including the business and economic sectors, making digital transformation a strategic necessity for organisations facing increasingly fierce global competition. Increased global investment in digital transformation technology and services demonstrates companies' commitment to strengthening digital infrastructure and improving operational efficiency. This study aims to examine the influence of digital leadership, digital competency, and cyberloafing on employee performance, with organizational culture as a moderating variable.

This study uses a quantitative and explanatory research approach. The research was conducted at PT Pos Indonesia Kediri Branch Office. The population in this study was all 140 employees of PT Pos Indonesia Kediri Branch Office. The sampling technique used the Slovin formula with 5% precision, resulting in a sample size of 104 employees. Research data were collected through questionnaires and analyzed using SmartPLS Version 4.

The results show that digital leadership has a negative and significant effect on employee performance, while digital competence and cyberloafing have a positive and significant effect on employee performance. This study also shows that organizational culture can moderate the relationship between digital leadership and employee performance, but does not moderate the effect of digital competence and cyberloafing on employee performance.

المستخلص

صفي قطب المعرفة. 2025. أطروحة. العنوان: "تأثير القيادة الرقمية والكفاءة الرقمية والتسكع الإلكتروني على أداء الموظفين مع الثقافة التنظيمية كمتغير معتدل (دراسة في فرع PT Pos Indonesia في كيديري)"

المشرفة : دكتورة فيفين ماهاراني اكواتي ، ماجستير

الكلمة الرئيسية: القيادة الرقمية، الكفاءة الرقمية، التسكع الإلكتروني، أداء الموظفين، الثقافة التنظيمية

التقدم السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أثر بشكل كبير على مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك قطاع الأعمال والاقتصاد، مما جعل التحول الرقمي حاجة استراتيجية للمنظمات في مواجهة المنافسة العالمية المتزايدة. إن زيادة الاستثمارات العالمية في التكنولوجيا وخدمات التحول الرقمي تُظهر التزام الشركات بتعزيز البنية التحتية الرقمية وزيادة الكفاءة التشغيلية. تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الرقمية، والكفاءة الرقمية، والتسويق الإلكتروني على أداء الموظفين، مع الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

تستخدم هذه الدراسة منهجًا كميًا وبحثًا تفسيريًا. موقع البحث تم في مكتب فرع PT Pos Indonesia في كيديري. السكان في هذا البحث هم جميع موظفي مكتب فرع PT Pos Indonesia في كيديري بعدد 140 موظفًا. تقنية أخذ العينات باستخدام صيغة سلوفين بدقة 5%، مما أسفر عن حجم عينة بلغ 104 موظفين. تم جمع بيانات البحث من خلال استبيان وتم تحليلها باستخدام SmartPLS الإصدار 4.

أظهرت نتائج البحث أن القيادة الرقمية لها تأثير سلبي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين، بينما الكفاءة الرقمية والتسويق الإلكتروني لهما تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين. كما أظهر البحث أن الثقافة التنظيمية قادرة على تعديل العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين، لكنها لا تعدل تأثير الكفاءة الرقمية والتسويق الإلكتروني على أداء الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

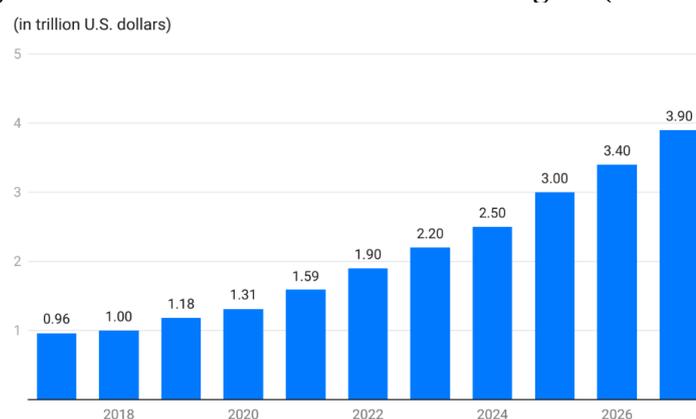
Kemajuan pesat dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi telah memberikan dampak signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan, termasuk sektor bisnis dan ekonomi. Proses digitalisasi kini telah menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan persaingan global yang semakin ketat. Fenomena ini tercermin dari tren peningkatan investasi dunia pada teknologi serta layanan yang mendukung transformasi digital setiap tahunnya, sebagai bentuk upaya mempercepat penerapan teknologi untuk memperkuat kinerja dan daya saing perusahaan.

Berdasarkan data yang ditampilkan pada gambar 1.1 menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam pengeluaran global untuk keperluan teknologi dan layanan transformasi digital pada tahun 2017 berada di kisaran USD 0,96 triliun, dan diproyeksikan akan meningkat drastis hingga mencapai sekitar USD 3,9 triliun pada tahun 2027. Grafik pertumbuhan ini menunjukkan bahwa penerapan transformasi digital telah diposisikan sebagai strategi jangka panjang oleh banyak perusahaan dalam memperkuat infrastruktur digital, mengotomatisasi proses bisnis, serta mendorong peningkatan efisiensi dan daya saing melalui pemanfaatan inovasi teknologi digital (Statista, 2024). Selaras dengan itu, Villars & Carter (2023) memperkuat tren ini dengan mencatat bahwa pengeluaran untuk teknologi digital organisasi tumbuh 8 kali lebih cepat daripada pertumbuhan

ekonomi global dan pada tahun 2026 diperkirakan 40% pendapatan Global 2000 akan berasal dari produk dan layanan berbasis digital.

Meskipun transformasi digital terus meningkat secara global, banyak organisasi gagal mencapai hasil yang diharapkan karena kekurangan kepemimpinan yang efektif dalam memimpin perubahan tersebut. Robinson (2019) menemukan bahwa sekitar 70% inisiatif transformasi digital berisiko gagal tanpa dukungan kepemimpinan yang kuat. Menurut survey Blain & Speculand (2024) terhadap 2.138 pemimpin, mengungkapkan bahwa hanya 1 dari 3 transformasi digital berhasil, dengan penyebab utama adalah ketidaksesuaian persepsi antara pimpinan senior dan tim yang disebut *digital detachment*. Selain itu, kesenjangan keterampilan digital di kalangan tenaga kerja menjadi tantangan besar. Menurut National Skills Coalition (2023), sekitar 92% pekerjaan memerlukan keterampilan digital dasar, namun sebagian besar tenaga kerja belum sepenuhnya siap. Fakta tersebut mengindikasikan bahwa pencapaian keberhasilan dalam proses transformasi digital tidak hanya bergantung pada aspek teknologi, melainkan juga membutuhkan kombinasi faktor lain.

Gambar 1.1
Tren Pengeluaran Global untuk Transformasi Digital (2017-2027)



Sumber: <https://www.statista.com/>

Di Indonesia, dinamika transformasi digital juga menunjukkan tren yang signifikan. RevComm MiiTel (2024) melaporkan bahwa sebagian besar perusahaan di Indonesia, yakni sekitar 96% telah mengimplementasikan berbagai inisiatif yang berfokus pada proses transformasi digital. Hal ini menandakan adanya kesadaran yang tinggi akan pentingnya digitalisasi dalam mempertahankan daya saing. Namun, hal ini tidak serta-merta menjamin keberhasilan implementasi, karena banyak perusahaan masih menghadapi hambatan serius. Salah satu tantangan terbesar adalah kelangkaan tenaga kerja terampil digital. ManpowerGroup (2025) melaporkan bahwa 77% perusahaan di Asia Pasifik kesulitan menemukan tenaga kerja dengan keterampilan yang sesuai kebutuhan. Hal ini diperkuat oleh Kementerian Komunikasi dan Digital (2025), Indonesia akan membutuhkan sekitar 9 juta talenta digital pada tahun 2030, sementara kapasitas yang tersedia baru mampu memenuhi sekitar 6 juta orang. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat adopsi teknologi digital yang tinggi harus diimbangi dengan kesiapan sumber daya manusia dan efektivitas kepemimpinan dalam mengarahkan perubahan.

Salah satu organisasi yang sedang menjalani proses transformasi digital adalah PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri yang bergerak pada layanan kurir, logistik, dan jasa keuangan. Kota Kediri pada tahun 2024 mencatat pertumbuhan ekonomi sebesar 3,43%, dengan peningkatan tertinggi terdapat pada sektor transportasi dan pergudangan yang meliputi kegiatan pengangkutan barang, pergudangan, penanganan kargo, serta layanan pos dan kurir yang tumbuh hingga 10,43%, serta diikuti sektor jasa sebesar 8,58%. Selain itu, pada tahun 2024 PT

Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri juga menerima penghargaan dari Pemerintah Kota Kediri atas kontribusi Digital Channel pembayaran non-tunai pembayaran PBB Kota Kediri.

Sebagai bagian dari BUMN tertua di Indonesia, Pos Indonesia berupaya menyesuaikan layanan dan proses operasionalnya dengan teknologi digital melalui penguatan *platform* layanan dan automasi proses. Transformasi tersebut mengubah cara kerja karyawan dari operasi yang sebelumnya bersifat manual kini menuntut adaptasi terhadap sistem berbasis aplikasi dan penggunaan perangkat digital. Kondisi ini menuntut kepemimpinan digital yang mampu mengarahkan perubahan dan mendorong pengembangan kompetensi digital karyawan agar transformasi benar-benar meningkatkan efektivitas kerja. Di sisi lain, peningkatan akses teknologi menimbulkan risiko perilaku tidak produktif seperti *cyberloafing* yaitu penggunaan internet untuk kepentingan pribadi selama jam kerja yang dapat mengurangi produktivitas apabila tidak diatur oleh norma dan kontrol sosial organisasi.

Menurut pernyataan seorang akademisi bidang teknologi informasi pada laman resmi Pos Indonesia (2024), menegaskan bahwa salah satu tantangan utama PT Pos Indonesia adalah kecepatan dan kelincahan organisasi dalam merespons perubahan teknologi yang begitu cepat. Selain itu, berdasarkan hasil observasi melalui wawancara dengan beberapa karyawan, menunjukkan adanya fenomena penggunaan teknologi digital yang intens dan tingkat *cyberloafing* yang tinggi di Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri. Sebuah masalah yang menggarisbawahi pentingnya kolaborasi antara kepemimpinan, kompetensi SDM, dan budaya

organisasi. Meskipun Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri telah melakukan digitalisasi layanan, namun belum jelas sejauh mana budaya AKHLAK diterapkan saat bekerja. Selain itu, peran pimpinan dalam mendorong pengembangan kompetensi digital pengendalian penggunaan teknologi digital selama jam kerja, masih belum terlihat secara optimal sehingga berpotensi memengaruhi kinerja. Hal tersebut menunjukkan perlunya penelitian mendalam untuk menguji keterkaitan antar variabel tersebut pada PT Pos Indonesia Cabang Kediri yang sedang beradaptasi dengan transformasi digital.

Dalam dunia kerja yang semakin terdigitalisasi, kinerja karyawan menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi dalam beradaptasi dan bersaing. Menurut Hasibuan (2017) kinerja karyawan berkaitan erat dengan pencapaian hasil kerja individu dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya demi mendukung visi, misi, serta rencana strategis organisasi (Mudjiono & Fatoni, 2024). Kinerja yang optimal akan berdampak positif terhadap keberlangsungan organisasi, namun tidak semua karyawan mampu menunjukkan performa yang konsisten di tengah perubahan dan tuntutan kerja yang semakin kompleks di era digital. Hal ini menunjukkan perlunya menelaah berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, baik dari sisi internal maupun eksternal. Sebagaimana dikemukakan oleh Muchtar et al. (2024), gaya kepemimpinan dan penggunaan teknologi yang tepat menjadi dua faktor yang berkontribusi terhadap proses menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan serta kemampuan individu dalam

memanfaatkan teknologi secara optimal menjadi faktor yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan di era transformasi digital yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat, memerlukan sosok pemimpin yang tidak hanya mampu memahami teknologi, tetapi juga cakap dalam mengarahkan perubahan secara strategis. Munculnya konsep *digital leadership* menjadi salah satu respons strategis organisasi dalam menghadapi tantangan transformasi digital. *Digital leadership* tidak hanya berkaitan dengan penguasaan teknologi, melainkan juga kemampuan untuk mengintegrasikan *soft skill* seperti komunikasi, adaptasi, dan kolaborasi dengan keterampilan teknis (Tulungen et al., 2022; Zeike et al., 2019). Seorang pemimpin digital diharapkan mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk bertransformasi, sehingga organisasi dapat merespons dinamika pasar dengan cepat. Ketika kepemimpinan yang adaptif ini hadir dalam organisasi, maka transformasi digital tidak hanya menjadi perubahan sistem, tetapi juga mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Selain kepemimpinan yang adaptif, kompetensi digital merupakan faktor yang menentukan kesiapan individu dalam menyesuaikan diri dengan perubahan kerja yang berbasis teknologi. Kompetensi ini merujuk pada kemampuan seseorang dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung penyelesaian tugas secara lebih efisien dan produktif (Raharjo & Prasetyo, 2024). Menurut Liana et al. (2023) kompetensi digital melibatkan serangkaian keterampilan yang luas, mulai dari penguasaan teknis dasar seperti

penggunaan perangkat teknologi, hingga kecakapan yang lebih tinggi seperti berpikir kritis terhadap informasi digital, bekerja sama melalui *platform* daring, serta menjaga keamanan data dan privasi pengguna. Karyawan yang menguasai keterampilan ini cenderung lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan, mampu bekerja secara mandiri maupun tim, serta dapat memanfaatkan teknologi sebagai alat utama dalam mendukung pencapaian kerja.

Seiring dengan tingginya adopsi teknologi digital di tempat kerja, terdapat tantangan yang perlu diperhatikan, yaitu perilaku *cyberloafing*, di mana karyawan menggunakan internet untuk aktivitas yang tidak terkait dengan pekerjaan selama jam kerja (Lim, 2002). Contoh aktivitas tersebut antara lain mengakses media sosial, menonton video hiburan, bermain *game online*, membaca berita yang tidak relevan, atau berbelanja *online* selama jam kerja (Purwati et al., 2025). Berdasarkan survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (2024) tingkat penetrasi internet telah mencapai 79,5% populasi, dengan 65% pengguna berasal dari generasi milenial dan Gen Z yang merupakan usia produktif dalam dunia kerja. Penelitian Hendryadi & Mustika (2023) menekankan bahwa perilaku *cyberloafing* menjadi fenomena yang menonjol di kalangan generasi Z di Indonesia karena generasi ini tumbuh di era digital, di mana akses teknologi informasi dan internet begitu cepat dan mudah, sehingga perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia di era digital. Hal ini menimbulkan tantangan serius bagi organisasi yang mengandalkan digitalisasi untuk meningkatkan kinerja, karena penggunaan teknologi yang tidak terkendali justru menghambat pencapaian target kinerja (Ernawati et al., 2021).

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan hasilnya tidak konsisten. Elmario (2024) dan Mudjiono & Fatoni (2024) menyimpulkan bahwa *digital leadership* memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, mengindikasikan potensi kepemimpinan digital dalam meningkatkan efektivitas kerja melalui gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap teknologi. Namun, Gehan & Yulianti (2024) menemukan bahwa *digital leadership* memengaruhi kinerja, khususnya pada karyawan generasi milenial. Perbedaan hasil ini menunjukkan kemungkinan adanya faktor lain dalam organisasi yang perlu diidentifikasi lebih lanjut.

Penelitian terkait pengaruh *digital competency* terhadap kinerja karyawan umumnya menunjukkan hasil positif. Raharjo & Prasetyo (2024) dan Yusanti & Suprpti (2023) menemukan bahwa *digital competency* berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, menandakan bahwa kemampuan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi mendukung keberhasilan penyelesaian tugas kerja. Namun, Yamin & Nurfadilah (2024) melaporkan bahwa *digital competency* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidaksesuaian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kemampuan digital dan kinerja mungkin tidak selalu bersifat langsung, situasi tertentu dalam suatu perusahaan dapat memengaruhi cara kerja dan prinsip karyawan.

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan tentang bagaimana *cyberloafing* memengaruhi kinerja karyawan, temuan masih tidak konsisten. Isman et al. (2023) dan Desnirita & Sari (2022) menemukan bahwa *cyberloafing* berpengaruh negatif terhadap kinerja, di mana peningkatan tingkat *cyberloafing*

menurunkan kinerja karyawan. Sebaliknya, Adelina & Saputro (2023) menemukan bahwa *cyberloafing* justru berpengaruh positif terhadap kinerja karena dapat memberikan jeda psikologis yang membuat karyawan lebih segar dalam menyelesaikan tugas. Perbedaan temuan ini menandakan bahwa hubungan antara *cyberloafing* dan kinerja karyawan masih memerlukan penelitian lebih lanjut.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh *digital leadership*, *digital competency*, dan *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor lain dalam lingkungan organisasi. Schein (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi terbentuk dari pola asumsi dasar yang dipelajari bersama dan mengarahkan cara berpikir, merasa, serta bertindak anggota organisasi. Dalam era digital, budaya organisasi yang adaptif dan suportif berperan penting dalam memperkuat efektivitas kepemimpinan dalam pemanfaatan teknologi. Tiong et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya yang mendorong keberagaman dan saling menghargai dapat mengoptimalkan potensi karyawan dan meningkatkan kinerja. Berdasarkan temuan tersebut, budaya organisasi berpotensi menjadi variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh *digital leadership*, *digital competency*, dan *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan.

Temuan penelitian terdahulu yang beragam dan belum konsisten menunjukkan adanya celah penelitian untuk menelaah lebih dalam peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antar variabel tersebut. Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui penggunaan teori *Socio-Technical*

System sebagai teori utama untuk menjelaskan keterkaitan antara faktor sosial dan teknologi. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menguji peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara *digital leadership* dan *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan, khususnya pada organisasi publik seperti PT Pos Indonesia yang sedang menjalani transformasi digital.

Penelitian ini bertujuan memberikan kontribusi teoritis dan praktis. Secara teoritis, studi ini diharapkan memperkaya literatur mengenai mekanisme interaksi antar variabel perilaku organisasi di era digital, dengan menyoroti pentingnya integrasi antara kepemimpinan, kompetensi digital, perilaku kerja, dan budaya organisasi. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar pengembangan strategi kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang selaras dengan nilai-nilai budaya kerja adaptif di lingkungan organisasi. Berdasarkan latar belakang dan urgensi tersebut, penelitian ini mengangkat judul **“Pengaruh *Digital Leadership*, *Digital Competency*, dan *Cyberloafing* terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi.”**

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah *digital leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 2) Apakah *digital competency* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 3) Apakah *cyberloafing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

- 4) Apakah budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan?
- 5) Apakah budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh *digital competency* terhadap kinerja karyawan?
- 6) Apakah budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan.
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *digital competency* terhadap kinerja karyawan.
- 3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan.
- 4) Untuk menguji dan menganalisis peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara *digital leadership* dengan kinerja karyawan.
- 5) Untuk menguji dan menganalisis peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara *digital competency* dengan kinerja karyawan.
- 6) Untuk menguji dan menganalisis peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara *cyberloafing* dengan kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis:

Penelitian ini diupayakan mampu menambah pemahaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran budaya organisasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh *digital leadership*, *digital competency*, dan *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan. Temuan dari penelitian ini juga bisa menjadi dasar untuk penelitian di masa depan yang ingin mengkaji topik serupa dalam organisasi digital.

2) Manfaat Praktis:

a. Bagi Penulis

Penelitian ini menjadi sarana untuk mengasah kemampuan analisis, berpikir kritis, dan pemecahan masalah dengan penerapan konsep-konsep manajemen dalam kenyataan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajemen dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih selaras dengan budaya kerja digital. Temuan penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengoptimalkan peran kepemimpinan digital, meningkatkan kompetensi karyawan di bidang teknologi, serta meminimalkan perilaku *cyberloafing* sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada variabel yang berkaitan langsung dengan penerapan teknologi dalam aktivitas kerja, sehingga variabel lain yang tidak berhubungan dengan penggunaan teknologi tidak dibahas. Ruang lingkup penelitian juga dibatasi pada perusahaan yang sedang menjalani transformasi digital, karena tujuan penelitian adalah melihat bagaimana penerapan teknologi dan perilaku kerja yang muncul dari penggunaannya berhubungan dengan kinerja karyawan. Dengan batasan tersebut, hasil temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi pada organisasi yang belum atau tidak mengalami digitalisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Elmario (2024) menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam studinya, dijelaskan bahwa pemimpin yang mampu memanfaatkan media digital untuk berkomunikasi dapat mengurangi miskomunikasi antar karyawan, khususnya dalam organisasi yang menerapkan sistem kerja berbasis teknologi. Selain itu, pemimpin yang aktif memberikan pelatihan terkait aplikasi digital baru juga membantu meningkatkan kemampuan dan kesiapan karyawan dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

Mudjiono & Fatoni (2024) menemukan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperoleh dari uji kausalitas yang menunjukkan bahwa pimpinan yang mampu mengarahkan dan memfasilitasi penggunaan teknologi secara tepat mampu meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan. Kepemimpinan digital yang efektif dinilai mampu memberikan arahan jelas, membangun kompetensi digital tim, serta membantu karyawan merasa lebih terbantu dan terarah dalam menjalankan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Safrida et al. (2024) juga mengungkapkan bahwa *digital leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Studi ini menyoroti pentingnya pemimpin yang memahami dan mampu mengimplementasikan teknologi informasi dalam mendukung proses kerja. Namun, peneliti juga mencatat bahwa masih banyak organisasi yang dipimpin

oleh manajer yang belum menyadari pentingnya kepemimpinan digital. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan tidak lagi sebatas posisi struktural, tetapi mencerminkan kemampuan untuk menggerakkan tim melalui pemanfaatan teknologi dan inovasi dalam menyelesaikan masalah.

Berbeda dari hasil penelitian sebelumnya, Yuniarti & Mahanani (2024) menemukan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan milenial. Temuan ini diduga karena kemampuan *digital leadership* yang diterapkan belum optimal, terutama dalam aspek komunikasi digital dan koordinasi tanpa batasan ruang dan waktu. Hambatan dalam komunikasi virtual dan keterbatasan dalam kolaborasi jarak jauh menjadi faktor yang mengurangi efektivitas kepemimpinan digital. Penelitian ini menekankan perlunya pengembangan keterampilan kepemimpinan digital yang lebih kuat agar mampu mendukung kerja tim secara virtual dan meningkatkan kinerja generasi milenial.

Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Gehan & Yulianti (2024) yang menyatakan bahwa *digital leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun *digital leadership* penting dalam mengarahkan strategi perusahaan berbasis digital, penelitian ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam mendorong penggunaan teknologi belum sepenuhnya berdampak pada pencapaian kinerja. Peneliti menyarankan agar pemimpin digital lebih fokus pada strategi komunikasi, pemanfaatan teknologi untuk pengumpulan informasi pasar, serta pengembangan ide-ide inovatif yang dapat meningkatkan efektivitas kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Raharjo & Prasetyo (2024) menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi menjadi faktor penting dalam menunjang layanan kepada mahasiswa, dosen, dan masyarakat. Kompetensi digital diukur melalui beberapa faktor seperti akses, penggunaan, komunikasi, dan pembuatan konten digital. Ketika individu mampu menguasai aspek-aspek tersebut, maka kualitas kerjanya meningkat karena dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja berbasis teknologi secara lebih efektif.

Studi oleh Yusanti & Suprati (2023) juga menemukan bahwa *digital competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan digital tinggi akan lebih mudah beradaptasi dengan teknologi yang berkembang pesat, serta mampu menyelesaikan tugasnya secara efisien dan inovatif. Kompetensi digital mencakup kemampuan menggunakan internet, mengelola informasi, menyelesaikan masalah berbasis digital, berkolaborasi, dan mengembangkan pengetahuan secara kreatif. Dengan kata lain, *digital competency* membantu karyawan untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga unggul dalam lingkungan kerja modern.

Sementara itu, Asyari et al. (2023) meneliti *digital competency* pada karyawan perbankan dan menyimpulkan bahwa kompetensi ini memiliki pengaruh signifikan terhadap efisiensi dan produktivitas kerja. Dalam penelitian yang dilakukan di Bank Sulsebar, ditemukan bahwa karyawan yang memiliki

kemampuan digital yang baik lebih mampu mengikuti dinamika pasar, menciptakan layanan baru, serta menjalin komunikasi internal dan eksternal secara lebih efektif. Kompetensi digital juga terbukti membantu dalam memahami kebutuhan pelanggan digital, sehingga kualitas layanan meningkat dan berdampak langsung pada kinerja organisasi.

Penelitian oleh Marguna (2020) meneliti hubungan antara kompetensi digital dengan kinerja pustakawan, dan hasilnya menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Kompetensi digital mendorong pustakawan untuk menerima dan memanfaatkan teknologi informasi dalam menjalankan tugasnya, seperti pelayanan informasi, administrasi perpustakaan, dan pengembangan konten digital. Tingkat keterampilan digital yang baik juga mampu meningkatkan motivasi dan kesiapan pustakawan dalam menghadapi transformasi digital di lingkup perpustakaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Namun demikian, Yamin & Nurfadilah (2024) melaporkan hasil yang berbeda. Penelitian mereka menunjukkan bahwa kompetensi digital tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun tingkat kompetensi digital yang dimiliki oleh karyawan semakin baik, hal tersebut belum cukup untuk meningkatkan performa kerja jika tidak diimbangi dengan dukungan sistem kerja, struktur organisasi, atau motivasi personal. Temuan ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor pendukung lainnya dalam penerapan kompetensi digital, agar dapat benar-benar berkontribusi terhadap pencapaian kinerja.

Penelitian oleh Isman et al. (2023) yang dilakukan pada CV. Pancuran Karya Pekanbaru menunjukkan bahwa *cyberloafing* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat *cyberloafing* yang dilakukan karyawan, maka semakin menurun pula kinerja mereka. Penelitian ini menegaskan bahwa penggunaan internet untuk aktivitas pribadi selama jam kerja dapat mengganggu fokus dan efektivitas kerja, sehingga kinerja tidak optimal.

Desnirita & Sari (2022) meneliti hubungan antara perilaku *cyberloafing* dengan kinerja karyawan dan menemukan adanya pengaruh negatif. Semakin tinggi intensitas *cyberloafing*, maka semakin rendah kinerja karyawan karena waktu kerja dialihkan untuk mengakses internet yang tidak relevan dengan pekerjaan. Akibatnya, pekerjaan cenderung tertunda hingga mendekati batas waktu penyelesaian dan berisiko menurunkan produktivitas organisasi.

Penelitian yang dilakukan Mudjiono & Fatoni (2024) pada PT X menunjukkan bahwa *cyberloafing* memiliki dampak negatif terhadap kinerja pegawai. Aktivitas seperti menjelajahi media sosial, menonton video, dan bermain *game online* selama jam kerja mengakibatkan penurunan produktivitas, fokus, serta efisiensi operasional perusahaan. Dengan demikian, semakin tinggi *cyberloafing* dilakukan karyawan, semakin besar pula potensi penurunan kinerja secara keseluruhan.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, Juwita et al. (2024) menemukan bahwa *cyberloafing* justru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa karyawan yang melakukan *cyberloafing* lebih sering dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini

disebabkan *cyberloafing* dianggap sebagai bentuk jeda atau hiburan singkat yang membantu karyawan mengurangi kejenuhan kerja, sehingga mereka kembali bekerja dengan semangat yang lebih tinggi.

Penelitian Adelina & Saputro (2023) juga memperlihatkan hasil yang berbeda, yakni *cyberloafing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Aktivitas *cyberloafing* dipandang mampu membantu karyawan mengurangi stres dan kelelahan kerja, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas. Penelitian ini menekankan bahwa *cyberloafing* justru bisa menjadi strategi adaptif bagi karyawan untuk menjaga kesehatan mental di tempat kerja. Oleh karena itu, hasil ini memperlihatkan sisi lain dari *cyberloafing* yang tidak selalu bersifat merugikan.

Penelitian oleh Tiong et al. (2024) mengungkapkan bahwa budaya organisasi mampu berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *digital competency*, *employee engagement*, gaya kepemimpinan, dan kemampuan inovasi. Budaya yang suportif dinilai mampu memperkuat dampak positif dari variabel-variabel tersebut, khususnya dalam usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia. Budaya yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan keberanian mengambil risiko memungkinkan karyawan untuk lebih leluasa menerapkan kompetensinya serta merasa nyaman dalam menyampaikan ide. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya membentuk lingkungan kerja yang terbuka dan inovatif untuk memaksimalkan dampak dari strategi sumber daya manusia terhadap kinerja dan inovasi.

Nugroho et al. (2024) menemukan bahwa budaya digital mampu memoderasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Budaya digital dipahami sebagai sekumpulan nilai, kebiasaan, dan praktik organisasi yang mendukung penerapan teknologi dan kolaborasi digital. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi sudah selaras dengan nilai-nilai digital, maka pemimpin digital akan lebih efektif dalam menjalankan perannya, sehingga kinerja karyawan pun meningkat. Hasil ini menegaskan bahwa budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan digital dapat memperkuat implementasi strategi kepemimpinan berbasis teknologi.

Penelitian yang dilakukan oleh Misbahuddin et al. (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh digitalisasi pembelajaran dan kompetensi profesional terhadap prestasi siswa. Artinya, ketika budaya organisasi mendukung pemanfaatan teknologi, maka manfaat dari digitalisasi pembelajaran dapat lebih maksimal serta kompetensi profesional guru mampu memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap pencapaian prestasi.

Setyawan & Muliadi (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam memperkuat efektivitas pelatihan yang dijalani karyawan, sehingga nilai-nilai yang terbentuk dalam proses pelatihan dapat terinternalisasi dalam kebiasaan kerja sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya meningkatkan kualitas individu melalui pelatihan, tetapi juga mendorong terciptanya kinerja yang lebih optimal di tingkat pegawai.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Penulis	Tahun	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Kesimpulan
1.	Pengaruh Kompetensi Digital (<i>E-Skills</i>) Terhadap Kinerja Pustakawan di UPT Perpustakaan Universitas Hasanuddin	Andi Milu Marguna	2020	X ₁ : Kompetensi Digital (<i>E-Skills</i>) Y: Kinerja Pustakawan	Analisis deskriptif terhadap setiap variabel penelitian, dan analisis statistik dengan koefisien korelasi product moment.	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Kompetensi digital mendorong pustakawan untuk menerima dan memanfaatkan teknologi informasi dalam menjalankan tugasnya, seperti pelayanan informasi, administrasi perpustakaan, dan pengembangan konten digital.
2.	Dampak Beban Kerja dan Prilaku <i>Cyberloafing</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dwidaya World Wide Cabang Wilayah DKI Jakarta	Desnirita, Anjariska Puriatna Sari	2022	X ₁ : Beban Kerja X ² : Perilaku <i>Cyberloafing</i> Y: Kinerja Karyawan	Metode kuantitatif yang diolah dengan menggunakan aplikasi program Smart PLS	Hasil penelitian menemukan bahwa perilaku <i>cyberloafing</i> terhadap kinerja terdapat pengaruh negatif, yang dimana semakin tinggi perilaku <i>cyberloafing</i> maka kinerja karyawan akan semakin menurun. Dan sebaliknya, apabila perilaku <i>cyberloafing</i> semakin rendah maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
3.	<i>Moderation Effect of Work</i>	Rei Restu Asyari,	2023	X ₁ : <i>Digital Competency</i>	<i>Linear regression analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi ini memiliki

	<i>Motivation: The Effect of Digital Competency on Bank Employee Performance</i>	Sumardi, Nurdjanah Hamid		<i>Y₁: Bank Employee Performance M: Work Motivation</i>		pengaruh signifikan terhadap efisiensi dan produktivitas kerja. Dalam penelitian ditemukan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan digital yang baik lebih mampu mengikuti dinamika pasar, menciptakan layanan baru, serta menjalin komunikasi internal dan eksternal secara lebih efektif.
4.	<i>Influence Of Workload and Digital Competency On Performance of Employees</i>	Tituk Indra Yusanti, Sri Suprapti	2023	<i>X₁: Workload X₂: Digital Competency Y: Performance of Employees</i>	<i>Multiple linear regression</i>	Hasil penelitian menemukan bahwa <i>digital competency</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan digital tinggi akan lebih mudah beradaptasi dengan teknologi yang berkembang pesat, serta mampu menyelesaikan tugasnya secara efisien dan inovatif.
5.	Pengaruh <i>Cyberloafing, Self Control</i> dan Stres Kerja Terhadap Kinerja	Yolanda Isman, Hichmaed Tachta Hinggo,	2023	<i>X₁: Cyberloafing X₂: Self Control X₃: Stres Kerja Y: Kinerja Karyawan</i>	<i>Teknik Statistical Product and Service Solution (SPSS).</i>	Hasil penelitian menunjukkan <i>Cyberloafing</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Pancuran Karya Pekanbaru. Hal ini berarti semakin tinggi

	Karyawan di CV. Pancuran Karya Pekanbaru	Alum Kusumah				perilaku <i>cyberloafing</i> yang dilakukan oleh karyawan maka dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan.
6.	Pengaruh <i>Cyberloafing</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Self Control</i> Sebagai Variable Moderasi	Nina Adelina, Handoko Bagas Saputro	2023	X ₁ : <i>Cyberloafing</i> Y: Kinerja Karyawan M: <i>Self Control</i>	Metode analisis data terdiri dari uji kualitas data dan uji asumsi klasik.	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>cyberloafing</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat <i>cyberloafing</i> yang dilakukan karyawan maka semakin baik pula kinerja karyawan.
7.	Efek Moderasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Berbasis Teknologi Informasi dan Pelatihan	Joko Setyawan, Dedi Muliadi	2023	X ₁ : Teknologi Informasi X ₂ : Pelatihan Y: Kinerja Pegawai M: Budaya Organisasi	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan menggunakan SmartPLS.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam memperkuat efektivitas pelatihan yang dijalani karyawan.
8.	<i>The Influence of Digital competency, Employee engagement, and</i>	Piter Tiong, Partono Sumaryo, Siti Aisyah Putri Simamora	2024	X ₁ : <i>Digital competency</i> X ₂ : <i>Employee engagement</i> X ₃ : <i>Leadership Style</i>	<i>SmartPLS version 4.0 for Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi mampu berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara <i>digital</i>

	<i>Leadership Style on SME Employee Performance in Indonesia: Innovation Capability as A Mediator and Organizational Culture as a Moderator in the Society 5.0 Era</i>			<i>Y: Employee Performance Z: Innovation Capability M: Organizational Culture</i>		<i>competency, employee engagement, gaya kepemimpinan, dan kemampuan inovasi. Budaya yang suportif dinilai mampu memperkuat dampak positif dari variabel-variabel tersebut,</i>
9.	<i>Pengaruh Digital leadership, management information system, artificial intelligence personal assistance, dan employees' cyberloafing terhadap employee performance</i>	Gadha Septio Mudjiono, Fandi Fatoni	2024	<i>X₁: Digital leadership X₂: Management information system X₃: Artificial intelligence personal assistance X₄: Employees cyberloafing Y: Employee performance</i>	<i>Structural Equation Modeling on SmartPLS version 4.0.9.6.</i>	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperoleh dari uji kausalitas yang menunjukkan bahwa pimpinan yang mampu mengarahkan dan memfasilitasi penggunaan teknologi secara tepat mampu meningkatkan semangat kerja, motivasi, dan kualitas hasil kerja karyawan.
10.	<i>Pengaruh Digital leadership, management</i>	Rizal Dewa Elmario	2024	<i>X₁: Digital leadership X₂: Management information system</i>	<i>Structural Equation Model (SEM) with</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Digital leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja

	<i>information system, dan emotional intelligence terhadap employee performance</i>			<i>X₃: Emotional intelligence Y: Employee performance</i>	<i>Partial Least Square (PLS) with the help of smart PLS version 4 software</i>	karyawan. Dalam penelitiannya, dijelaskan bahwa pemimpin yang mampu memanfaatkan media digital untuk berkomunikasi dapat mengurangi miskomunikasi antar karyawan, khususnya dalam organisasi yang menerapkan sistem kerja berbasis teknologi.
11.	Peran <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kompetensi and Digital leadership Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan CV Diar Rahma Wonosari)</i>	Safrida, Amirul Syah, Muhammad Endang Asmara, Kusuma Candra Kirana, Dicky Anggara Putra	2024	<i>X₁: Organizational Citizenship Behavior (OCB) X₂: Kompetensi X₃: Digital leadership Y: Kinerja Karyawan</i>	Teknik statistik deskriptif dan analisis regresi	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa <i>digital leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Studi ini menyoroti pentingnya pemimpin yang memahami dan mampu mengimplementasikan teknologi informasi dalam mendukung proses kerja. Selain itu, <i>cyberloafing</i> berpengaruh negative signifikan terhadap employee performance. Artinya, semakin sering <i>cyberloafing</i> terjadi mengakibatkan kinerja karyawan menurun.
12.	Pengaruh <i>Digital leadership</i>	Alifito Zhafir Gehan,	2024	<i>X₁: Digital leadership Y₁: Perilaku Kerja Inovatif</i>	Smart PLS 4.0 Program	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>digital leadership</i> tidak memiliki pengaruh signifikan

	Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Milenial di Jawa Timur Dengan Dimoderasi oleh <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>	Emma Yulianti		Y ₂ : Kinerja Karyawan M: <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>		terhadap kinerja karyawan. Meskipun <i>digital leadership</i> penting dalam mengarahkan strategi perusahaan berbasis digital, penelitian ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam mendorong penggunaan teknologi belum sepenuhnya berdampak pada pencapaian kinerja
13.	<i>The Influence of Digital leadership, Organization Commitment, and Compensation on The Performance of Milenial Age Employees PT.Pegadaian Galery24</i>	Yuniarti Lestari, Estu Mahanani	2024	X ₁ : <i>Digital leadership</i> X ₂ : <i>Organization Commitment</i> X ₃ : <i>Compensation</i> Y: <i>Performance of Milenial Age</i>	Software smart-PLS versi 3.0	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>digital leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan milenial. Temuan ini diduga karena kemampuan <i>digital leadership</i> yang diterapkan belum optimal, terutama dalam aspek komunikasi digital dan koordinasi tanpa batasan ruang dan waktu.
14.	<i>E-Skill dan E-Leadership: Faktor Penting dalam Meningkatkan Kinerja</i>	Febri Yoga Sapta Raharjo	2024	X ₁ : <i>E-Skill</i> X ₂ : <i>E-Leadership</i> Y: <i>Kinerja Pegawai</i>	Program SmartPLS v.4	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa kemampuan adaptasi terhadap

	Pegawai di Perguruan Tinggi pada Era Digital					perkembangan teknologi menjadi faktor penting dalam menunjang layanan kepada mahasiswa, dosen, dan masyarakat.
15.	<i>The Influence of Transformational Leadership, Employee Digital competency, and Percieved Organizational Support on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable</i>	Bun Yamin, Mursidah Nurfadilah	2024	<i>X₁: Transformational Leadership X₂: Employee Digital competency X₃: Percieved Organizational Support Y: Employee Performance Z: Job Satisfaction</i>	<i>Partial Least Square (PLS) method using SmartPLS version 3 software</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun tingkat kompetensi digital yang dimiliki oleh karyawan semakin baik, hal tersebut belum cukup untuk meningkatkan performa kerja jika tidak diimbangi dengan dukungan sistem kerja, struktur organisasi, atau motivasi personal
16.	<i>The Influence of Cyberloafing Behavior and Job Stress on Employee Performance</i>	Juwita, Eeng Ahman, Janah Sojanah, Rofi Rofaida	2024	<i>X₁: Cyberloafing Behavior X₂: Job Stress Y: Employee Performance</i>	<i>Multiple linear regression analysis with SPSS for windows 20</i>	Hasil penelitian mengungkapkkan bahwa <i>cyberloafing</i> justru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, karyawan yang melakukan <i>cyberloafing</i> lebih sering dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik.

17.	<i>The Influence of Digital leadership on Employee Performance with Digital Culture as a Moderating Variable</i>	Heru Nugroho, Selamat Riyadi, Slamet Mudjijah, Panca Maulana, Ravindra Safitra	2024	X_1 : Digital leadership Y : Employee Performance M : Digital Culture	Analisis regresi berganda	Hasil penelitian menemukan bahwa budaya digital mampu memoderasi pengaruh <i>digital leadership</i> terhadap kinerja karyawan. Budaya digital dipahami sebagai sekumpulan nilai, kebiasaan, dan praktik organisasi yang mendukung penerapan teknologi dan kolaborasi digital.
18.	Pengaruh Digitalisasi Pembelajaran, Kompetensi Profesional dan Komitmen Kerja dimoderasi oleh Budaya Organisasi	Misbahuddin, Nashriah, Imran Taufik, Ihsan Guntur	2025	X_1 : Digitalisasi Pembelajaran X_2 : Kompetensi Profesional X_3 : Komitmen Kerja Y : Prestasi Siswa M : Budaya Organisasi	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan <i>Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh digitalisasi pembelajaran dan kompetensi profesional terhadap prestasi siswa, di mana budaya yang positif memperkuat dampak keduanya sehingga hasil kinerja menjadi lebih optimal

Tabel 2.2
Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Persamaan	Perbedaan
<p>Penelitian ini memiliki kesamaan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan variabel <i>digital leadership</i>, <i>digital competency</i>, maupun <i>cyberloafing</i> sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Kesamaan lainnya juga terletak pada pendekatan kuantitatif serta penggunaan metode analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS-SEM) yang banyak dipakai, seperti pada penelitian Elmario (2024), Mudjiono & Fatoni (2024), maupun Yolanda et al. (2023). Sebagian besar penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya hubungan signifikan antara variabel-variabel tersebut dengan peningkatan atau penurunan kinerja karyawan.</p>	<p>Perbedaan utama dalam penelitian ini terletak pada kombinasi variabel yang digunakan secara bersamaan dalam satu model, serta penempatan budaya organisasi sebagai variabel moderasi yang menguji interaksi antara ketiga variabel X terhadap kinerja karyawan. Meskipun terdapat penelitian yang melibatkan budaya organisasi sebagai moderator, penelitian ini lebih menekankan pada transformasi digital, menjadikan <i>Socio-Technical Systems Theory</i> sebagai dasar teori utama, serta menghadirkan <i>cyberloafing</i>. Kombinasi ini belum banyak diangkat dalam penelitian terdahulu, sehingga memberikan nilai kebaruan (<i>novelty</i>).</p>

2.2 Kajian Teori

2.2.1 *Socio-Technical Systems Theory*

Teori Sistem Sosial-Teknis (*Socio-Technical Systems Theory*) diperkenalkan oleh Trist dan Bamforth. Mereka menemukan bahwa penggunaan teknologi baru memang dapat meningkatkan efisiensi, tetapi juga dapat menimbulkan masalah sosial seperti penurunan semangat kerja dan konflik antar karyawan jika tidak diimbangi dengan sistem sosial yang memadai. Teori ini menekankan pentingnya menyeimbangkan sistem teknis dan sistem sosial dalam organisasi untuk mencapai efektivitas kerja yang optimal (Trist & Bamforth, 1951). Teori ini memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang terdiri dari dua subsistem utama, yaitu sistem teknis dan sistem sosial. Sistem teknis mencakup perangkat keras, perangkat lunak, prosedur kerja, dan proses produksi yang digunakan untuk menjalankan kegiatan operasional. Sementara itu, sistem sosial meliputi manusia, struktur sosial, pola interaksi, budaya organisasi, serta nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam lingkungan kerja. Kedua sistem ini saling berinteraksi dan harus dioptimalkan secara bersamaan agar organisasi dapat berfungsi secara efektif (Govers & Amelsvoort, 2023).

Dalam literatur kontemporer, *STS* dipandang sebagai pendekatan yang sangat relevan untuk mendukung transformasi digital organisasi. Pasmore et al. (2019) menekankan bahwa pengembangan sistem berbasis teknologi tidak cukup hanya memperhatikan aspek teknis, tetapi juga harus mempertimbangkan aspek sosial agar perubahan tersebut bersifat

berkelanjutan dan tidak menimbulkan resistensi internal. Thomas (2024) menambahkan bahwa penerapan prinsip *STS* mendorong aliran pengetahuan dalam organisasi dan memperkuat kolaborasi tim, yang pada akhirnya meningkatkan adaptabilitas dan inovasi. Lebih lanjut, Roth & Farahmand (2023) menunjukkan bahwa dalam adopsi Industri 4.0, penerapan prinsip *STS* menjadi landasan penting dalam merancang struktur kerja dan alur komunikasi yang melibatkan teknologi canggih seperti *Internet of Things (IoT)*, *big data*, dan *AI*. Desain sistem kerja modern perlu mempertimbangkan pelatihan lintas fungsi, kesiapan budaya organisasi, serta dukungan manajemen agar transformasi digital dapat berjalan secara menyeluruh dan manusiawi. Dalam hal ini, *STS* berperan sebagai kerangka konseptual yang mendorong keberhasilan desain organisasi berbasis teknologi sekaligus menjamin keberlangsungan sosial dalam lingkungan kerja.

Dalam penelitian ini, *Socio-Technical Systems Theory* dijadikan sebagai kerangka utama untuk memahami hubungan antara *digital leadership*, *digital competency*, *cyberloafing*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. *Digital competency* mewakili elemen teknis, sementara *digital leadership*, *cyberloafing*, dan budaya organisasi mencerminkan aspek sosial. *Cyberloafing* dalam kerangka ini dipandang sebagai bentuk penyimpangan perilaku sosial di lingkungan kerja yang muncul akibat adanya ketidakseimbangan antara akses teknologi (teknis) dengan norma dan kontrol sosial organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai faktor penting yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh variabel sosial dan teknis

tersebut terhadap kinerja karyawan. Pendekatan ini juga sejalan dengan studi Tiong et al. (2024) yang menegaskan bahwa kombinasi aspek teknis (kompetensi digital) dan aspek sosial (kepemimpinan, budaya, serta perilaku karyawan) memiliki pengaruh besar dalam menentukan efektivitas inovasi dan pencapaian kinerja di sektor organisasi modern.

2.2.2 Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Armstrong (2009) menyatakan bahwa kontribusi terhadap tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi berkorelasi erat dengan kinerja. Dengan kata lain, kinerja bukan hanya hasil, tetapi juga seberapa baik pekerjaan membantu perusahaan mencapai visi dan misi. Menurut Rivai & Basri (2005), kinerja didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2009) dan Hartono & Rahadi (2021) kinerja karyawan dapat diukur melalui empat indikator utama, yaitu:

1. Kualitas: sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar atau keunggulan yang diharapkan.
2. Kuantitas: menggambarkan volume atau kecepatan penyelesaian tugas oleh karyawan dalam periode tertentu.

3. Pelaksanaan tugas: kemampuan menuntaskan pekerjaan secara akurat tanpa banyak kesalahan.
4. Tanggung jawab: menunjukkan tingkat kesadaran karyawan terhadap kewajiban yang diberikan oleh perusahaan.

Sementara itu, Amiria & Suprpto (2025) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian konkret yang dapat diukur dari pelaksanaan tugas, yang mencerminkan efektivitas individu dalam organisasi. Bernardin & Russell (2012) menambahkan bahwa pengukuran kinerja dapat dilihat lebih luas melalui enam faktor, yaitu kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian, efektivitas biaya, kemandirian tanpa pengawasan berlebih, serta dampak interpersonal berupa kemampuan menjaga kerja sama dan hubungan baik dengan rekan kerja.

2.2.2.2 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif islam, jika dilakukan dengan niat yang benar dan cara yang halal, bekerja merupakan bagian dari ibadah. Tidak hanya hasil kerja yang dinilai, tetapi juga niat, integritas, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas. Setiap Muslim diwajibkan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, dan menghasilkan hasil terbaik. Hal ini sejalan dengan gagasan tentang kinerja karyawan dalam organisasi, di mana setiap karyawan diharapkan dapat menyelesaikan tugasnya secara efisien dan efektif serta memberikan kontribusi nyata untuk mencapai tujuan organisasi (Ervanni, 2024). Oleh karena itu, dari sudut pandang Islam, kinerja yang baik memiliki nilai baik secara duniawi maupun akhirat.

Allah SWT berfirman dalam QS. At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۙ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَلِيمٍ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya:

Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Menurut Tafsir Al-Wajiz karya Az-Zuhaili (1994) ayat ini menegaskan pentingnya beramal dengan ikhlas, karena semua amal akan dilihat dan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Dengan demikian, setiap pekerjaan yang dilakukan harus sungguh-sungguh, bukan hanya karena pengawasan manusia, melainkan karena pengawasan Allah SWT yang Maha Mengetahui.

Maksud dari QS. At-Taubah ayat 105 adalah menegaskan bahwa setiap pekerjaan diawasi Allah, Rasul, dan orang-orang mukmin, sehingga kerja bukan sekadar aktivitas duniawi tetapi juga ibadah yang bernilai spiritual (Letsoin et al., 2023). Kesadaran akan pengawasan illahi (muraqabah) mendorong karyawan bekerja jujur, profesional, dan penuh integritas, menjadikan kerja sebagai amal saleh yang berdampak positif (Wahdah et al., 2025).

Ayat ini mengajarkan bahwa hasil kerja tidak hanya dinilai atasan secara duniawi, tetapi juga oleh Sang Pencipta, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih bersungguh-sungguh, jujur, bertanggung jawab, dan

profesional, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kontribusi bagi organisasi (Letsoin et al., 2023; Wahdah et al., 2025)

Rasulullah SAW juga bersabda:

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبري والبيهقي)

Artinya:

Rasulullah s.a.w. bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara itqan (professional)”. (HR. Baihaqi).

Maksud dari hadits ini adalah bahwa Islam menekankan setiap Muslim diperintahkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas, tidak setengah-setengah, dan selalu berusaha memberikan hasil terbaik. Konsep itqan mengandung arti ketelitian, kecermatan, dan profesionalitas, sehingga Islam tidak mengajarkan kerja asal-asalan, melainkan menekankan kualitas dan integritas dalam setiap tugas (Yarnita et al., 2025).

Hadits ini menegaskan bahwa itqan menjadi dasar penting peningkatan kinerja karyawan. Nilai tersebut menuntun karyawan untuk bekerja disiplin, teliti, dan penuh tanggung jawab, sehingga hasil kerja tidak hanya memenuhi target tetapi juga berkualitas tinggi. Dengan etos kerja seperti ini, produktivitas dan kepercayaan dalam organisasi meningkat, sementara profesionalitas karyawan terjaga (Ervanni, 2024).

2.2.3 Digital Leadership

2.2.3.1 Definisi Digital Leadership

Digital leadership merupakan bentuk kepemimpinan modern yang memanfaatkan teknologi digital untuk mengarahkan perubahan organisasi, meningkatkan kolaborasi tim, dan mendorong inovasi. Zeike et al. (2019)

menjelaskan bahwa kepemimpinan digital tidak hanya terbatas pada penggunaan teknologi seperti email, media sosial, dan aplikasi kerja, tetapi mencakup strategi kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan teknologi dalam seluruh aspek manajerial dan operasional organisasi. Pemimpin digital diharapkan mampu mengembangkan visi masa depan yang berorientasi pada transformasi digital, serta mendorong pemanfaatan aset digital untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi.

Menurut Oberer & Erkollar (2018) *digital leadership* menekankan pada pentingnya kecepatan dalam pengambilan keputusan, kolaborasi tim lintas fungsi, serta orientasi terhadap inovasi berkelanjutan. Kepemimpinan jenis ini sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan organisasi modern yang kompleks dan berubah cepat. Dalam praktiknya, pemimpin digital tidak hanya sebagai pengguna teknologi, tetapi sebagai agen perubahan yang menciptakan struktur kerja yang adaptif dan berbasis data.

Somerville (2013) menambahkan bahwa pemimpin digital dituntut memiliki pemikiran kritis, adaptabilitas terhadap perkembangan teknologi baru, serta kemampuan untuk memperkuat ketahanan organisasi dalam jangka panjang. Sementara itu, menurut Westerman et al. (2014) dan Zhu (2015) terdapat lima indikator *digital leadership*, yaitu:

1. *Visionary thinking*: kemampuan pemimpin untuk merumuskan arah dan strategi masa depan yang relevan dengan perkembangan digital.
2. *Technology adoption*: dorongan pemimpin dalam memperkenalkan serta mengimplementasikan teknologi baru di organisasi.

3. *Digital communication*: keterampilan pemimpin dalam memanfaatkan *platform* digital untuk menciptakan komunikasi terbuka dan efektif.
4. *Data driven decision making*: kebiasaan pemimpin menggunakan data dan fakta sebagai dasar utama pengambilan keputusan
5. *Digital empowerment*: upaya pemimpin dalam memberdayakan tim melalui pelatihan, dukungan, serta pemberian kepercayaan untuk menguasai teknologi.

Digital leadership juga erat kaitannya dengan pendekatan perubahan *bottom-up*, yang memungkinkan transformasi organisasi melalui pemberdayaan tim lintas departemen serta penciptaan lingkungan belajar organisasi (*cross-functional teams*). Hal ini mendorong penyebaran komunikasi dan penciptaan inovasi yang lebih cepat dan merata di seluruh lini organisasi, yang pada akhirnya memperkuat kinerja dan daya saing perusahaan secara keseluruhan.

2.2.3.2 *Digital Leadership* dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif islam, kepemimpinan dipandang sebagai sebuah amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Kepemimpinan dimaknai sebagai amanah untuk membimbing, menuntun, dan mengarahkan umat manusia kepada jalan yang diridhai Allah SWT (Rahman, 2023). Hal ini relevan dengan konsep *digital leadership*, di mana pemimpin dituntut untuk mampu mengarahkan pemanfaatan teknologi digital agar selaras dengan prinsip keadilan, kemanfaatan, serta menghindari kemudharatan. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ

الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya:

(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Tafsir Al-Wajiz karya Az-Zuhaili (1994) menafsirkan khalifah sebagai wakil Allah yang diberi mandat untuk memakmurkan bumi, menegakkan hukum-hukum-Nya, serta menjalankan amanah dengan penuh tanggung jawab. Meskipun malaikat mempertanyakan karena khawatir manusia akan berbuat kerusakan, Allah menegaskan bahwa di antara mereka akan ada orang-orang shaleh dan para nabi yang menjalankan kepemimpinan dengan benar.

Makna dari QS. Al-Baqarah ayat 30 adalah menjelaskan bahwa Allah SWT menjadikan manusia sebagai khalifah (pemimpin) di bumi. Sebagai khalifah, manusia diberi amanah dan tanggung jawab besar untuk mengelola bumi beserta isinya dengan penuh kebijaksanaan dan kebaikan. Meskipun ada potensi manusia melakukan kerusakan dan pertumpahan darah, Allah mengetahui hikmah di balik penciptaan manusia sebagai pemimpin bumi yang harus menjaga keseimbangan dan keberlanjutan ciptaan-Nya (Salsabil et al., 2025).

Makna ayat ini berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin digital harus mampu memanfaatkan teknologi untuk kebaikan kemanusiaan dan

pembangunan yang berkelanjutan. Pemimpin digital yang baik tak hanya harus paham teknologi tapi juga memelihara nilai moral, integritas, dan keberpihakan pada kesejahteraan bersama (Zahro, 2024).

Rasulullah SAW bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya:

“Setiap kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawabannya dan demikian juga seorang pria adalah seorang pemimpin bagi keluarganya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.” (HR. Bukhari: 2278).

Hadits ini menegaskan bahwa pemimpin harus menjalankan amanah dengan penuh kesadaran bahwa mereka akan dimintai pertanggungjawaban oleh Allah SWT atas segala keputusan dan tindakannya. Tanggung jawab moral dan etika menjadi inti dari kepemimpinan yang baik, termasuk keadilan, keteladanan, dan kebijaksanaan (Jamilah et al., 2025).

Dalam kepemimpinan digital, prinsip tanggung jawab membimbing pemimpin digital untuk fokus pada aspek teknis dan memperhatikan dinamika sosial. Pemimpin digital yang baik harus menjaga integritas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan aset digital serta menjamin kesejahteraan para pemangku kepentingan. Kepemimpinan digital harus memadukan kemampuan adaptasi teknologi dengan nilai-nilai Islam seperti amanah dan keadilan sosial dalam mendukung pertumbuhan organisasi dan ekonomi berkelanjutan (Astuti et al., 2024).

2.2.4 Digital Competency

2.2.4.1 Definisi Digital Competency

Ketika seseorang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), mereka memiliki kemampuan dan pengetahuan yang disebut sebagai kompetensi digital. Menurut Ingsih et al. (2024), penggunaan internet, perangkat keras, perangkat lunak, dan aplikasi digital untuk mendukung pekerjaan sehari-hari dianggap sebagai kompetensi digital. Di era digital, kompetensi ini sangat penting, di mana pekerjaan menggunakan teknologi seperti analisis data, sistem informasi, dan kolaborasi *online*.

Menurut Ilomäki et al. (2011) kompetensi digital terdiri dari kemampuan dasar untuk menggunakan komputer dan internet untuk mengakses, mengevaluasi, menyimpan, menyajikan, dan menukar informasi. Selain itu, orang yang kompeten menggunakan internet dapat berpartisipasi secara aktif dalam jejaring kolaboratif *online*. Kemampuan ini tidak hanya menunjukkan kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan untuk berpikir kritis dan inovatif tentang perkembangan teknologi. Menurut Unruh & Kiron (2017) dan Guzmán et al. (2017) terdapat lima indikator kompetensi digital, yaitu:

1. Kemampuan mengakses dan mengelola informasi: mengacu pada keterampilan mencari, memilih, dan menggunakan informasi digital yang relevan
2. Pembuatan konten digital: kemampuan menghasilkan ide atau inovasi baru untuk menyajikan konten digital sesuai kebutuhan pekerjaan.

3. Keselamatan dan keamanan digital: pemahaman tentang cara menjaga data pribadi, keamanan sistem, serta menghindari risiko dunia maya
4. Pemecahan masalah: kemampuan menggunakan teknologi digital sebagai sarana untuk menemukan solusi ketika menghadapi hambatan kerja.
5. Literasi dan etika digital: pemahaman mengenai norma, aturan, dan etika dalam menggunakan teknologi dan media digital.

Selain itu, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kompetensi digital seseorang. Androniceanu et al. (2023) menyatakan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi digital mencakup: (1) faktor teknologi, seperti ketersediaan perangkat dan infrastruktur; (2) faktor motivasi intrinsik, seperti minat dan keinginan belajar; (3) faktor motivasi ekstrinsik, seperti dorongan dari atasan atau insentif kerja; (4) faktor finansial, seperti kemampuan organisasi atau individu dalam berinvestasi pada pelatihan dan alat digital; (5) faktor politik, seperti kebijakan pemerintah terkait digitalisasi; (6) faktor manajerial, seperti dukungan dan strategi pimpinan organisasi; (7) faktor budaya organisasi; serta (8) faktor sosial, termasuk pengaruh lingkungan kerja dan jejaring sosial. Faktor-faktor ini saling berkaitan dan memainkan peran penting dalam membentuk serta meningkatkan kompetensi digital individu maupun organisasi.

2.2.4.2 *Digital Competency* dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif islam, kompetensi digital mencakup kemampuan menggunakan teknologi digital secara efektif, produktif, dan bertanggung

jawab sambil mempertahankan etika dan prinsip Islam. Ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis seperti mengoperasikan perangkat atau mengelola media digital, tetapi juga literasi teknologi dan kesadaran akan dampak sosial teknologi. Sebagaimana dijelaskan oleh Widodo (2024), kompetensi digital harus sesuai dengan pemahaman agama sehingga teknologi dapat digunakan untuk kebaikan umat tanpa melanggar nilai-nilai Islam seperti kejujuran dan amanah. Allah SWT berfirman dalam QS. Az-Zumar: 9:

أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Artinya:

(Apakah orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadah pada waktu malam dalam keadaan bersujud, berdiri, takut pada (azab) akhirat, dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah (Nabi Muhammad), “Apakah sama orang-orang yang mengetahui (hak-hak Allah) dengan orang-orang yang tidak mengetahui (hak-hak Allah)?” Sesungguhnya hanya ululalbab (orang yang berakal sehat) yang dapat menerima pelajaran.

Tafsir Al-Mukhtasar (2014) menjelaskan bahwa orang yang taat kepada Allah, menghabiskan malam untuk sujud dan berdiri beribadah, merasa takut pada azab akhirat dan berharap rahmat Allah, tentu berbeda dengan orang-orang yang tidak mengetahui kewajiban mereka kepada Allah. Perbedaan itu hanya bisa dipahami oleh orang-orang yang berakal lurus.

Maksud dari QS. Az-Zumar ayat 9 adalah menegaskan bahwa orang yang berilmu tidak sama dengan orang yang tidak berilmu. Ayat ini menunjukkan kedudukan tinggi bagi mereka yang mencari ilmu, karena

dengan ilmu seorang Muslim dapat memahami hak-hak Allah, menjalankan ibadah dengan benar, dan membedakan kebenaran dari kebatilan. Ilmu adalah dasar penting dalam menjaga kredibilitas seorang Muslim, termasuk di era modern ketika arus informasi semakin deras (Faradila et al., 2025).

Dalam dunia kerja, ayat ini dipahami sebagai pentingnya kompetensi, khususnya literasi digital. Literasi digital dipandang sebagai bentuk ilmu yang wajib dikuasai agar SDM mampu mengelola, memverifikasi, dan menggunakan informasi dengan bijak. Penelitian oleh Faradila et al. (2025) menekankan bahwa penguasaan kompetensi ini tidak hanya menjaga kredibilitas keilmuan, tetapi juga meningkatkan daya saing, efektivitas, dan kualitas kinerja di era transformasi digital.

Rasulullah SAW bersabda:

وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

Artinya:

“Barangsiapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga.” (HR. Muslim no. 2699)

Hadits ini dijelaskan sebagai dorongan kuat bagi umat Islam untuk menuntut ilmu sepanjang hayat. Mencari ilmu dipandang sebagai ibadah yang mengangkat derajat manusia, karena dengan ilmu seseorang dapat memahami perintah Allah, membedakan yang benar dan salah, serta memberi manfaat bagi sesama. Oleh karena itu, ilmu dalam perspektif Islam merupakan sarana meraih keridhaan Allah dan jalan menuju kebahagiaan akhirat (Fauzan et al., 2024).

Dalam kaitannya dengan kompetensi digital, karyawan yang aktif belajar, mengembangkan keterampilan teknologi, dan memperdalam literasi digital akan lebih siap menghadapi tantangan dunia kerja. Hal ini sejalan dengan penjelasan Fauzan et al. (2024) bahwa menuntut ilmu adalah jalan yang memudahkan kehidupan manusia, karena dengan ilmu seseorang dapat menjaga kredibilitas diri dan memberi manfaat lebih luas. Dengan demikian, mencari ilmu di era digital tidak hanya bernilai ibadah, tetapi juga menjadi bekal penting untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi.

2.2.5 Cyberloafing

2.2.5.1 Definisi Cyberloafing

Cyberloafing didefinisikan sebagai tindakan sukarela karyawan dalam menggunakan fasilitas internet perusahaan untuk kepentingan pribadi selama jam kerja (Lim, 2002). Perilaku ini dipandang sebagai bentuk *workplace production deviance* karena aktivitas seperti browsing, mengirim email pribadi, hingga berselancar di media sosial tidak berkaitan dengan pekerjaan dan mengalihkan fokus dari tuntutan kerja yang seharusnya diselesaikan (Lim & Chen, 2012). Blanchard & Henle (2008) membagi *cyberloafing* menjadi dua tingkatan, yaitu *minor cyberloafing* yang mencakup aktivitas relatif ringan seperti mengirim email pribadi, berbelanja *online*, membuka media sosial, serta *serious cyberloafing* yang dianggap lebih berisiko karena melanggar kebijakan perusahaan, misalnya berjudi *online*, mengelola akun media sosial pribadi secara intensif, atau mengakses konten yang dilarang.

Kedua bentuk perilaku ini berimplikasi pada berkurangnya efektivitas kerja, bahkan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi apabila terjadi secara berulang.

Ozler & Polat (2012) dan Kartinah et al. (2023) mengelompokkan indikator *cyberloafing* menjadi tiga indikator utama, yakni individual, organisasional, dan situasional.

- 1) Individual meliputi persepsi, sikap terhadap penggunaan internet, sifat pribadi, kebiasaan, hingga tingkat ketergantungan internet yang dimiliki karyawan.
- 2) Organisasional berkaitan dengan norma sosial di tempat kerja, dukungan manajerial terhadap penggunaan internet, serta keberadaan kebijakan dan sanksi yang mengatur perilaku *cyberloafing*.
- 3) Situasional merujuk pada kondisi kontekstual yang memicu perilaku tersebut, seperti kemudahan akses internet, jarak fisik pengawasan atasan, hingga keberadaan fasilitas yang memungkinkan karyawan lebih leluasa melakukan aktivitas non-kerja.

2.2.5.2 *Cyberloafing* dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif etika bisnis Islam, perilaku *cyberloafing* dipandang sebagai tindakan yang tidak etis karena menghabiskan waktu kerja untuk kepentingan pribadi melalui internet sehingga mengurangi produktivitas. Rosilawati & Azizi (2024) menegaskan bahwa Islam menekankan nilai amanah, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam bekerja, sehingga penggunaan fasilitas kerja untuk hal-hal di luar tugas pokok dianggap

melanggar prinsip tersebut. Perilaku ini tidak sejalan dengan prinsip etika bisnis Islam yang menuntut setiap Muslim untuk bekerja dengan penuh kesungguhan, menjauhi sikap malas, dan menghindari segala bentuk penyalahgunaan fasilitas maupun waktu kerja, karena setiap pekerjaan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-Mu'minun ayat 3:

وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾

Artinya:

Orang-orang yang meninggalkan (perbuatan dan perkataan) yang tidak berguna,

Tafsir Al-Wajiz karya Az-Zuhaili (1994) menjelaskan bahwa orang-orang beriman adalah mereka yang menjauhkan diri dari perbuatan maupun perkataan yang tidak berguna. Artinya, ciri utama seorang mukmin sejati adalah mampu mengendalikan diri dari aktivitas sia-sia yang tidak memberi manfaat bagi dirinya maupun orang lain.

Maksud dari QS. Al-Mu'minun ayat 3 adalah menegaskan sikap hati dan perilaku yang dituntut dari orang beriman yaitu meninggalkan perkataan dan perbuatan yang tidak berguna sehingga hidup dipenuhi oleh amanah, kejujuran, dan ketekunan. Dalam penelitian Ervanni (2024) dijelaskan bahwa ajaran Al-Qur'an dan hadits menempatkan nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, ihsan, dan ketekunan sebagai landasan etika kerja Islam, artinya perilaku yang sia-sia atau mengabaikan kewajiban bertentangan dengan etos tersebut.

Dalam dunia kerja digital, khususnya fenomena *cyberloafing*, ayat ini relevan untuk menyadarkan pentingnya mengendalikan perilaku non-produktif tersebut. Penelitian Pangalila et al. (2024) menemukan bahwa tingkat *self-control* yang rendah menjadi faktor utama meningkatnya perilaku *cyberloafing* dan berdampak negatif pada produktivitas karyawan serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penegakan etika kerja dan pengendalian diri diperlukan untuk mengurangi perilaku tersebut demi menjaga kinerja ekonomi dan efektivitas organisasi di era digital (Pangalila et al., 2024).

Rasulullah SAW bersabda:

نِعْمَتَانِ مَعْبُودٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ ، الصِّحَّةُ وَالْفَرَاغُ

Artinya:

“Ada dua kenikmatan yang banyak manusia tertipu, yaitu nikmat sehat dan waktu luang.” (HR. Bukhari no. 6412)

Hadits ini menekankan betapa berharganya waktu dan kesehatan yang sering kali disia-siakan manusia. Pesan utama hadits ini adalah agar seorang Muslim tidak menyia-nyiaikan kesempatan yang Allah berikan, tetapi memanfaatkannya untuk amal saleh, menuntut ilmu, dan pekerjaan yang bermanfaat. Ervanni (2024) menjelaskan prinsip Islam menekankan ihsan, amanah, dan ketekunan dalam bekerja, sehingga menyia-nyiaikan waktu termasuk perilaku yang bertentangan dengan nilai spiritual tersebut.

Dalam dunia kerja digital, hadits ini mengingatkan pentingnya mengelola waktu secara produktif di tempat kerja. *Cyberloafing* dipandang sebagai bentuk penyia-nyiaan nikmat waktu luang yang menurunkan

produktivitas. Rosilawati & Azizi (2024) menegaskan bahwa etika bisnis Islam mengharuskan disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme, sehingga penggunaan waktu kerja secara tidak tepat bertentangan dengan prinsip tersebut dan dapat merugikan organisasi.

2.2.6 Budaya Organisasi

2.2.6.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan elemen mendasar dalam kehidupan sebuah organisasi karena membentuk cara berpikir, merasakan, dan bertindak para anggotanya. Schein (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai hasil dari pembelajaran bersama suatu kelompok dalam mengatasi tantangan eksternal (adaptasi terhadap lingkungan) dan integrasi internal (hubungan antaranggota). Ketika solusi yang diambil terbukti berhasil, maka solusi tersebut dianggap valid dan diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, merasakan, dan berperilaku di dalam organisasi.

Schein (2017) mengemukakan bahwa budaya dapat dianalisis pada tiga tingkat (*three levels of culture*), yakni artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Tingkatan ini menunjukkan sejauh mana elemen budaya dapat diamati dan dipahami.

- a) Artefak (*Artifacts*) adalah elemen yang tampak dan dapat dirasakan dalam organisasi, seperti struktur fisik, simbol, tata ruang kantor, cara berbicara, atau ritual yang dilakukan. Meskipun mudah diamati,

maknanya bisa sulit diinterpretasikan karena tidak selalu mencerminkan nilai atau asumsi yang sebenarnya.

- b) Nilai yang Dianut (*Espoused Values*) mencerminkan keyakinan, aspirasi, serta prinsip-prinsip yang dinyatakan oleh organisasi, seperti visi, misi, atau etika kerja. Nilai ini berfungsi sebagai panduan perilaku anggota organisasi, meski dalam praktiknya bisa jadi tidak selalu sejalan dengan perilaku aktual.
- c) Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*) adalah keyakinan tidak sadar dan diambil begitu saja oleh anggota organisasi sebagai sesuatu yang “normal” dan tidak perlu dipertanyakan. Asumsi ini merupakan esensi terdalam dari budaya dan sangat menentukan cara berpikir, merasa, dan bertindak para anggota dalam organisasi.

Lebih lanjut, Van Maanen & Kunda (1989) menegaskan bahwa budaya berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang membentuk persepsi, emosi, dan tindakan anggotanya. Budaya bukan sekadar latar belakang, tetapi turut memengaruhi efektivitas kepemimpinan dan kemampuan digital karyawan dalam bekerja. Budaya yang adaptif dan mendukung inovasi, misalnya, akan memperkuat pengaruh *digital leadership* dan kompetensi digital terhadap kinerja, sedangkan budaya yang birokratis atau tertutup terhadap perubahan dapat menjadi penghambat.

2.2.6.2 Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Budaya organisasi dalam perspektif Islam adalah suatu sistem nilai, norma, dan prinsip yang berlandaskan syariah yang diinternalisasikan dalam

seluruh aspek operasional dan pengelolaan organisasi. Budaya ini menekankan pentingnya akhlak mulia, keadilan, amanah, kerja keras, gotong royong, dan tanggung jawab kepada Allah SWT dalam setiap aktivitas organisasi. Visi dan misi organisasi yang berlandaskan nilai Islam menjadi pedoman utama yang mengarahkan perilaku dan sikap seluruh anggota organisasi, sehingga tercipta komunitas kerja yang harmonis, produktif, dan beretika tinggi. Budaya ini tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan duniawi, tetapi juga memelihara keseimbangan antara aspek dunia dan akhirat, mengedepankan keadilan, kesetaraan, serta akuntabilitas spiritual dan sosial dalam manajemen organisasi (Akbar & Sularno, 2024).

Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Hujurat: 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya:

Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha teliti.

Tafsir Al-Wajiz karya Az-Zuhaili (1994) menjelaskan bahwa manusia diciptakan dari asal yang sama, yaitu Adam dan Hawa, dan kemudian Allah menjadikannya berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar saling mengenal, bukan untuk saling membanggakan keturunan. Kemuliaan seseorang di sisi Allah tidak ditentukan oleh nasab, suku, atau bangsa, melainkan oleh ketakwaannya.

Makna dari QS. Al-Hujurat ayat 13 adalah manusia diciptakan dari asal yang sama, kemudian dipisahkan dalam bangsa dan suku agar saling mengenal dan membangun hubungan yang harmonis. Ayat ini menegaskan bahwa kemuliaan seseorang di sisi Allah tidak diukur dari suku, ras, atau status sosial, melainkan dari ketakwaan. Islam menekankan pentingnya menghargai keberagaman dan menjadikan nilai moral serta ketakwaan sebagai standar utama dalam menilai seseorang (Utomo et al., 2023).

Makna ini menunjukkan bahwa keberagaman latar belakang karyawan adalah modal berharga yang harus dikelola untuk mendorong kolaborasi, inovasi, dan produktivitas. Sejalan dengan temuan Utomo et al. (2023) nilai inklusivitas dan moralitas dalam ayat ini mendukung budaya organisasi yang menekankan kerja sama dan integritas, sehingga mampu meningkatkan kinerja sekaligus menciptakan keberlanjutan ekonomi.

Rasulullah SAW bersabda:

الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا

Artinya:

“Seorang Mukmin dengan Mukmin lainnya seperti satu bangunan yang tersusun rapi, sebagiannya menguatkan sebagian yang lain.” Dan beliau merekatkan jari-jemarinya”

Hadits ini menggambarkan bahwa mukmin saling menguatkan dan saling menjaga satu sama lain sehingga seperti bangunan yang kokoh terbentuk dari sambungan yang kuat antar bagian-bagiannya. Konsep ini menekankan pentingnya persatuan, gotong royong, dan saling tolong-menolong dalam membangun komunitas yang stabil dan harmonis, yang jika

diterapkan dalam kehidupan sehari-hari akan meningkatkan kesejahteraan umat (Witono & Damanhuri, 2024).

Makna hadits ini menegaskan budaya yang mengedepankan solidaritas dan kerja sama seperti bangunan yang kokoh ini akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat loyalitas antar anggota. Witono & Damanhuri (2024) menunjukkan bahwa hubungan kerja yang erat dan saling mendukung dapat menurunkan konflik internal serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan karena setiap anggota merasa bertanggung jawab dan didukung dalam menjalankan perannya.

2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *Digital leadership* memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Elmario (2024) mengungkapkan bahwa kepemimpinan digital membantu menghindari miskomunikasi dan meningkatkan efektivitas komunikasi antar karyawan melalui media digital. Pimpinan yang antusias memberikan pelatihan terkait teknologi baru juga terbukti meningkatkan kesiapan dan kemampuan kerja karyawan dalam memanfaatkan teknologi secara optimal.

Selain itu, Mudjiono & Fatoni (2024) menemukan bahwa *digital leadership* yang diterapkan secara efektif dapat meningkatkan semangat kerja dan motivasi karyawan. Pemimpin yang mampu memfasilitasi pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung proses kerja akan membantu menciptakan

lingkungan kerja yang lebih adaptif dan inovatif. Penelitian oleh Safrida et al. (2024) juga menegaskan bahwa pemimpin digital yang mampu menyatukan orang dan sumber daya melalui pendekatan teknologi dapat mendorong peningkatan kualitas, kuantitas, serta efektivitas kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menyusun hipotesis berupa:

H₁: *Digital leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.2 Pengaruh *Digital Competency* terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi digital menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan, terutama di era kerja berbasis teknologi. Raharjo & Prasetyo (2024) menyatakan bahwa tenaga kependidikan dengan kompetensi digital yang baik mampu memberikan pelayanan berkualitas dan beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan digital. Kompetensi ini tidak hanya mencakup akses dan penggunaan teknologi, tetapi juga keterampilan komunikasi dan pembuatan konten digital.

Penelitian oleh Yusanti & Suprpti (2023) menegaskan bahwa semakin tinggi kompetensi digital seseorang, maka semakin besar kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif. Hal ini mencakup kemampuan menyelesaikan tugas, memecahkan masalah, dan mengelola informasi secara efisien. Temuan ini juga diperkuat oleh Marguna (2020) yang menemukan bahwa pustakawan dengan kompetensi digital tinggi memiliki motivasi kerja yang lebih baik dan mampu menerima serta memanfaatkan teknologi informasi untuk peningkatan kinerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menyusun hipotesis berupa:

H₂: *Digital competency* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.3 Pengaruh *Cyberloafing* terhadap Kinerja Karyawan

Cyberloafing sebagai bentuk penggunaan internet untuk kepentingan pribadi selama jam kerja dipandang mampu mengurangi efektivitas dan produktivitas karyawan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *cyberloafing* berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Isman et al. (2023) menemukan bahwa aktivitas non-pekerjaan yang dilakukan saat jam kerja mengganggu fokus dan efektivitas kerja, sementara Desnirita & Sari (2022) menjelaskan bahwa semakin tinggi intensitas *cyberloafing*, semakin rendah kinerja karena waktu kerja dialihkan ke aktivitas yang tidak relevan. Penelitian Mudjiono & Fatoni (2024) juga memperkuat temuan tersebut, di mana aktivitas seperti menjelajah media sosial atau bermain *game online* saat jam kerja menurunkan produktivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menyusun hipotesis berupa:

H₃: *Cyberloafing* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.4 Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki potensi besar dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja. Tiong et al. (2024) menyatakan bahwa budaya yang inklusif, kolaboratif, dan mendukung eksperimen dapat memperbesar efek positif kepemimpinan terhadap hasil kerja

karyawan. Dengan adanya budaya yang mendorong keterbukaan terhadap teknologi dan inovasi, pemimpin menjadi lebih efektif dalam memberdayakan tim. Hal serupa juga disampaikan oleh Nugroho et al. (2024) bahwa digital culture memperkuat hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja. Ketika organisasi memiliki nilai, norma, dan kebiasaan yang selaras dengan praktik *digital leadership*, seperti kolaborasi jarak jauh atau komunikasi tanpa batas ruang, maka dampaknya terhadap kinerja akan meningkat signifikan. Sebaliknya, jika budaya tidak mendukung, maka *digital leadership* dapat kehilangan daya dorongnya. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menyusun hipotesis berupa:

H4: Budaya organisasi memoderasi hubungan *digital leadership* terhadap kinerja karyawan

2.3.5 Pengaruh *Digital Competency* Terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Budaya Organisasi

Penelitian oleh Tiong et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi hubungan antara kompetensi digital dan kinerja. Ketika organisasi menanamkan budaya yang mendukung inklusivitas, kolaborasi, dan pembelajaran, maka karyawan dengan kompetensi digital tinggi akan lebih optimal dalam memanfaatkan kemampuannya untuk memberikan kinerja yang maksimal. Temuan serupa juga diperkuat oleh Misbahuddin et al. (2025) yang menemukan bahwa budaya organisasi secara signifikan memoderasi pengaruh digitalisasi dan kompetensi profesional terhadap prestasi, di mana budaya yang mendukung teknologi mampu

memperkuat dampak positif dari kompetensi individu terhadap hasil kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menyusun hipotesis berupa:

H5: Budaya organisasi memoderasi hubungan *digital competency* terhadap kinerja karyawan

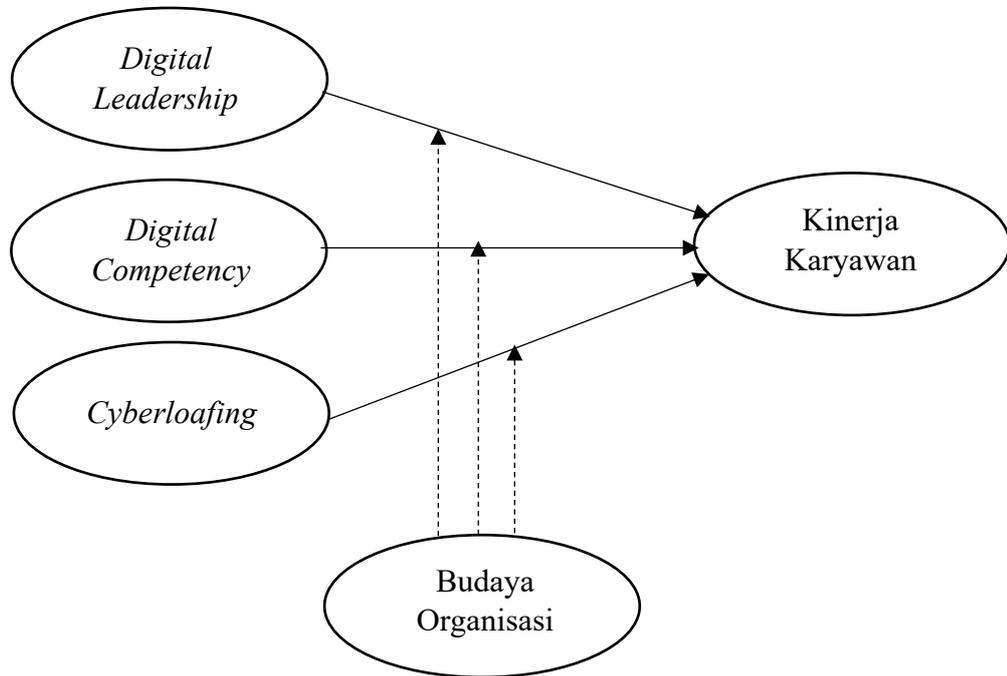
2.3.6 Pengaruh *Cyberloafing* Terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Budaya Organisasi

Penelitian oleh Setyawan & Muliadi (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja, artinya, budaya organisasi yang positif dapat memperkuat dampak pelatihan sehingga menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih optimal. Sementara Tiong et al. (2024) menegaskan bahwa budaya organisasi memperkuat hubungan kepemimpinan dan kemampuan inovasi dengan kinerja karyawan. Kedua penelitian ini menekankan bahwa budaya organisasi berperan dalam memengaruhi seberapa kuat variabel lain berdampak pada kinerja, dan dapat diasumsikan berpotensi memoderasi *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menyusun hipotesis berupa:

H6: Budaya organisasi memoderasi hubungan *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan.

2.4 Hipotesis Penelitian

Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual



Keterangan:

—————> : Pengaruh Langsung

-----> : Pengaruh Moderasi

H1: *Digital leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Elmario, 2024; Mudjiono & Fatoni, 2024; Safrida et al., 2024)

H2: *Digital competency* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Marguna, 2020; Raharjo & Prasetyo, 2024; Yusanti & Suprapti, 2023)

H3: *Cyberloafing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Desnirita & Sari, 2022; Isman et al., 2023; Mudjiono & Fatoni, 2024)

H4: Budaya organisasi memoderasi hubungan *digital leadership* terhadap kinerja karyawan (Nugroho et al., 2024; Tiong et al., 2024)

H5: Budaya organisasi memoderasi hubungan *digital competency* terhadap kinerja karyawan (Misbahuddin et al., 2025; Tiong et al., 2024)

H6: Budaya organisasi memoderasi hubungan *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan (Setyawan & Muliadi, 2023; Tiong et al., 2024)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antar variabel secara objektif dan sistematis melalui data numerik. Creswell (2018) menjelaskan pendekatan ini bertujuan menguji teori dengan menganalisis hubungan variabel yang dapat diukur menggunakan instrumen tertentu dan dianalisis secara statistik. Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur dengan skala numerik untuk menguji hipotesis berdasarkan teori sebelumnya.

Pendekatan eksplanatori dipilih karena fokus penelitian adalah menjelaskan hubungan sebab-akibat antara *digital leadership*, *digital competency*, dan *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan, serta menguji budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Menurut Strydom (2013) penelitian eksplanatori dirancang untuk mengidentifikasi penyebab dan efek suatu fenomena secara sistematis. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari et al. (2022) yang menyatakan bahwa *explanatory research* bertujuan menguji pengaruh dan hubungan antar variabel berdasarkan hipotesis yang sudah dirumuskan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner. Showkat & Parveen (2017) menyatakan bahwa survei merupakan metode efektif untuk memperoleh data numerik dalam skala besar secara representatif. Dengan metode ini, data yang diperoleh dapat dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel dalam penelitian.

3.2 Lokasi penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri yang merupakan salah satu BUMN yang kini tengah bertransformasi secara digital dalam memberikan layanan kurir, logistik, maupun keuangan. Pemilihan objek di wilayah Kediri karena Kota Kediri pada tahun 2024 mencatat pertumbuhan ekonomi sebesar 3,43%, dengan peningkatan tertinggi terdapat pada sektor transportasi dan pergudangan yang meliputi kegiatan pengangkutan barang, pergudangan, penanganan kargo, serta layanan pos dan kurir yang tumbuh hingga 10,43%, diikuti sektor jasa sebesar 8,58%. Selain itu, pada tahun 2024 PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri juga menerima penghargaan dari Pemerintah Kota Kediri atas kontribusi Digital Channel pembayaran non-tunai pembayaran PBB Kota Kediri.

PT Pos Indonesia kini telah mengintegrasikan teknologi digital dalam proses operasionalnya, sehingga mengubah cara kerja karyawan dari operasi yang sebelumnya bersifat manual kini menuntut adaptasi terhadap sistem berbasis aplikasi dan penggunaan perangkat digital. Kondisi ini menuntut kepemimpinan digital yang mampu mengarahkan perubahan dan mendorong pengembangan kompetensi digital karyawan agar transformasi benar-benar meningkatkan efektivitas kerja. Menurut pernyataan seorang akademisi bidang teknologi informasi pada laman resmi Pos Indonesia (2024), menegaskan bahwa salah satu tantangan utama PT Pos Indonesia adalah kecepatan dan kelincahan organisasi dalam merespons perubahan teknologi yang begitu cepat. Sebuah masalah yang menggarisbawahi pentingnya kolaborasi antara kepemimpinan, kompetensi SDM,

dan budaya organisasi. Meskipun Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri telah melakukan digitalisasi layanan, namun belum jelas sejauh mana budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) diterapkan dalam bekerja. Selain itu, peran pimpinan dalam mendorong pengembangan kompetensi digital pengendalian penggunaan teknologi digital selama jam kerja, masih belum terlihat secara optimal. Hal tersebut menunjukkan perlunya penelitian mendalam untuk menguji keterkaitan antar variabel tersebut pada PT Pos Indonesia Cabang Kediri yang sedang beradaptasi dengan transformasi digital.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi Penelitian

Menurut Suharyadi & Purwanto (2016) populasi merupakan kumpulan elemen yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi objek perhatian dalam sebuah penelitian. Dengan demikian, Susanto et al. (2024) menyatakan bahwa populasi mencakup semua unit analisis yang memiliki karakteristik yang sama atau terkait dengan masalah yang diteliti. Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri, yang terdiri dari 140 orang.

Tabel 3.1
Populasi Penelitian

No.	Bagian	Jumlah
1.	Bagian Manajerial	25
2.	Administrasi Keuangan dan Sumber Daya Manusia	7
3.	Bagian Pengendalian Operasi Kurir dan Logistik	45
4.	Bagian Operasi Pelayanan	18
5.	Bagian Penjualan	45
Total		140

Sumber: PT. Pos Indonesia Cabang Kediri 2025

3.3.2 Sampel

Hasil penelitian dapat diterapkan pada populasi secara keseluruhan, sampel digunakan sebagai bagian dari populasi yang dipilih untuk dianalisis. Creswell (2009) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang ditentukan dengan cara tertentu sehingga dapat dengan tepat menggambarkan karakteristik populasi. Dalam penelitian ini, sampelnya terdiri dari 104 karyawan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri, yang dipilih berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan menggunakan rumus slovin.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Metode penentuan sampel digunakan untuk menentukan seberapa luas hasil penelitian dapat diterapkan pada populasi atau untuk memberikan gambaran menyeluruh sesuai dengan rancangan penelitian (Neuman, 2014). *Proportional random sampling* adalah metode pengambilan sampel yang menentukan jumlah sampel dari setiap kelompok atau unit sesuai dengan proporsi jumlah subjek dalam masing-masing unit. Di sisi lain, sifat random menunjukkan bahwa setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Abubakar, 2021).

Penelitian ini menggunakan rumus slovin untuk menentukan jumlah sampel yang representatif dari populasi. Dengan mempertimbangkan batas kesalahan (*margin of error*) yang diinginkan, rumus ini memungkinkan peneliti menentukan ukuran sampel yang representatif dari populasi. Tingkat ketepatan sampel dalam mewakili populasi berkorelasi positif dengan tingkat toleransi kesalahan. Dalam penelitian ini digunakan menggunakan *margin of error* sebesar 5% atau 0,05, dengan menggunakan rumus berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Nilai tingkat kesalahan atau *margin of error*

Berdasarkan rumus tersebut, jumlah sampel yang diambil dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ n &= \frac{140}{1 + 140(0,05)^2} \\ n &= \frac{140}{1,35} \\ n &= 104 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel yang digunakan yaitu 104 responden. Kemudian ditentukan jumlah masing-masing bagian atau unit secara *proportional random sampling* dengan rumus sebagai berikut:

$$n_1 = \frac{N_1}{N} \times n$$

Keterangan:

n_1 = Jumlah sampel tiap kelas

N_1 = Jumlah populasi dalam setiap kelas

N = Jumlah populasi seluruhnya

n = Jumlah sampel seluruhnya

Berdasarkan rumus tersebut, jumlah sampel tiap bagian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. 2
Sampel Penelitian

No.	Bagian	Jumlah Tiap bagian	Jumlah Sampel
1.	Bagian Manajerial	25	$\frac{25}{140} \times 104 = 19$
2.	Administrasi Keuangan dan Sumber Daya Manusia	7	$\frac{7}{140} \times 104 = 5$
3.	Bagian Pengendalian Operasi Kurir dan Logistik	45	$\frac{45}{140} \times 104 = 33$
4.	Bagian Operasi Pelayanan	18	$\frac{18}{140} \times 104 = 13$
5.	Bagian Penjualan	45	$\frac{45}{140} \times 104 = 34$
Total		140	104

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

3.5 Data dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

1) Data Primer

Data primer merupakan data utama yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti melalui penyebaran kuisisioner (Sulung & Muspawi, 2024). Data ini bersumber dari karyawan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri. Penggunaan data primer memungkinkan peneliti memperoleh informasi secara langsung dari individu yang memiliki pengalaman nyata terhadap variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian.

2) Data Sekunder

Data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari berbagai sumber yang telah tersedia sebelumnya, seperti jurnal ilmiah, laporan tahunan perusahaan, artikel, buku, serta publikasi dari lembaga atau instansi terkait. Data sekunder digunakan untuk memperkuat pemahaman terhadap penelitian, memperkaya kajian teori, dan mendukung pembentukan instrument (Purwanza et al., 2022).

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data merupakan bagian yang sangat penting dalam proses penelitian, karena menjadi dasar dalam menjawab rumusan masalah sekaligus mendukung proses analisis dan penarikan kesimpulan. Menurut Creswell (2009), pengumpulan data adalah inti dari penelitian, yang mencakup serangkaian prosedur sistematis untuk memperoleh informasi dan sumber data dari responden. Sejalan dengan itu, Neuman (2014) menekankan bahwa kualitas data yang dikumpulkan akan sangat menentukan validitas temuan penelitian. Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui beberapa metode berikut:

1) Studi Kepustakaan

Menurut, Zed (2014) studi kepustakaan adalah serangkaian kegiatan untuk mengumpulkan data melalui penelaahan buku, jurnal, artikel, serta dokumen lain yang relevan dengan topik penelitian. Teknik ini digunakan untuk memperkuat landasan teori dan mendukung analisis hasil penelitian.

2) Kuesioner

Teknik pengumpulan data utama adalah penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri. Kuesioner dipilih karena sesuai dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan mengukur hubungan antarvariabel secara objektif melalui data numerik (Creswell, 2018). Instrumen disusun menggunakan skala Likert 5 poin mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju.” dan memuat pernyataan yang mewakili indikator dari setiap variabel penelitian, yaitu *digital leadership*, *digital competency*, *cyberloafing*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Penggunaan kuesioner memungkinkan pengumpulan data primer secara efisien serta memudahkan proses evaluasi secara terstandarisasi (Purwanza et al., 2022).

Tabel 3.3
Instrument Skala Likert

No	Jawaban	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Netral (N)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

3.7 Definisi Operasional Variabel

Penjabaran ide variabel ke dalam bentuk yang dapat diukur secara konkret dikenal sebagai definisi operasional. Sebagaimana dinyatakan oleh Sigalas et al. (2013) definisi operasional memberikan informasi penting untuk pengukuran variabel secara terarah dan sistematis. Oleh karena itu, untuk memastikan

pengumpulan data yang terukur dan objektif, setiap variabel dalam penelitian ini dijelaskan secara operasional melalui indikator yang telah ditetapkan. Menurut Hatch & Farhady (1981), variabel dapat didefinisikan sebagai sifat seseorang atau objek yang berbeda antara individu dan objek. Variabel penelitian dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

1) Variabel Independen (X)

Variabel ini berfungsi sebagai variabel bebas yang memengaruhi variabel lain. Variabel independen biasa disebut juga dengan variabel stimulus atau prediktor karena menjadi penyebab timbulnya perubahan pada variabel terikat (Ridha, 2017). Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari *Digital Leadership* (X1), *Digital Competency* (X2), *Cyberloafing* (X3).

2) Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel ini juga disebut sebagai variabel output atau konsekuen karena merupakan hasil dari adanya perlakuan atau pengaruh dari variabel bebas (Ridha, 2017). Dalam penelitian ini, variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan (Y).

3) Variabel Moderasi (M)

Variabel moderasi merupakan variabel yang memengaruhi arah atau kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Dawson, 2013). Variabel ini berperan sebagai faktor kontekstual yang memperkuat atau memperlemah pengaruh ketiga variabel bebas terhadap

kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, variabel moderator adalah Budaya Organisasi (M).

Tabel 3.4
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item Pertanyaan
1.	<i>Digital Leadership</i> (X1) (Westerman et al., 2014; Zhu, 2015)	Kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi manajerial dan operasional organisasi untuk mengarahkan perubahan, mendorong inovasi, dan meningkatkan kolaborasi.	1) <i>Visionary thinking</i> 2) <i>Technology adoption</i> 3) <i>Digital communication</i> 4) <i>Data driven decision making</i> 5) <i>Digital empowerment</i>	1) Pemimpin saya mampu merumuskan visi yang jelas terkait arah organisasi di era digital. 2) Pemimpin saya memiliki pandangan jauh ke depan dalam menghadapi perkembangan teknologi. 3) Pemimpin mendorong penggunaan teknologi baru untuk mendukung pekerjaan. 4) Pemimpin aktif mengimplementasikan sistem digital dalam aktivitas organisasi. 5) Pemimpin memanfaatkan <i>platform</i> digital (misalnya email, zoom, media sosial) untuk berkomunikasi dengan tim. 6) Pemimpin terbuka dalam menyampaikan informasi melalui saluran komunikasi digital. 7) Pemimpin menggunakan data sebagai dasar dalam membuat keputusan penting. 8) Pemimpin mendorong tim untuk mengandalkan data dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. 9) Pemimpin memberikan bimbingan agar karyawan

				mampu menggunakan teknologi. 10) Pemimpin memberi kepercayaan kepada karyawan untuk mengelola pekerjaan dengan dukungan teknologi digital.
2.	<i>Digital Competency</i> (X2) (Guzmán et al., 2017; Unruh & Kiron, 2017)	Kemampuan individu dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara efektif, aman, dan bertanggung jawab untuk mendukung tugas kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kemampuan mengakses dan mengelola informasi 2) Pembuatan konten digital 3) Keselamatan dan Keamanan Digital 4) Penyelesaian Masalah 5) Literasi dan Etika Digital 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya mampu mencari informasi kerja secara efektif melalui <i>platform</i> digital 2) Saya dapat menyeleksi informasi <i>online</i> yang benar-benar relevan dengan pekerjaan saya 3) Saya dapat membuat konten digital sesuai kebutuhan pekerjaan 4) Saya terbiasa menggunakan aplikasi digital untuk menyajikan laporan kerja. 5) Saya memahami cara menjaga kerahasiaan data pribadi maupun perusahaan saat bekerja dengan sistem digital. 6) Saya selalu berhati-hati terhadap risiko keamanan, seperti email phishing atau tautan mencurigakan 7) Saya dapat memanfaatkan teknologi digital untuk mengatasi kendala dalam pekerjaan. 8) Saya mampu menemukan solusi digital alternatif jika sistem utama tidak berfungsi 9) Saya menggunakan media digital sesuai dengan aturan yang berlaku di organisasi 10) Saya menyadari pentingnya bersikap

				profesional dalam berkomunikasi melalui media digital.
3.	<p><i>Cyberloafing</i> (X3)</p> <p>(Lim, 2002; Ozler & Polat, 2012)</p>	<p>Tindakan sukarela karyawan dalam menggunakan fasilitas internet perusahaan untuk kepentingan pribadi selama jam kerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Individual 2) Organisasional 3) Situasional 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya menghindari menggunakan internet di tempat kerja untuk keperluan pribadi 2) Saya berupaya menahan diri untuk membuka media sosial atau situs pribadi saat jam kerja 3) Saya merasa perusahaan memiliki aturan yang tegas terkait penggunaan internet untuk kepentingan pribadi 4) Saya cenderung tidak mengikuti rekan kerja yang juga menggunakan internet untuk kepentingan pribadi saat bekerja. 5) Saya menghindari menggunakan internet untuk hal di luar pekerjaan meskipun pengawasan dari atasan tidak ketat. 6) Saya menghindari melakukan aktivitas pribadi di internet meskipun akses jaringan di kantor sangat mudah dijangkau
4.	<p>Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>(Mangkunegara, 2009; Rivai & Basri, 2005)</p>	<p>Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas berdasarkan standar yang telah disepakati sebelumnya, baik berupa target, indikator kuantitatif,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Pelaksanaan Tugas 4) Tanggung Jawab 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya bekerja sesuai standar yang sudah ditentukan perusahaan 2) Pekerjaan yang saya lakukan jarang mengalami kesalahan. 3) Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang diberikan. 4) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan

		maupun kualitatif.		<p>dengan cepat tanpa mengurangi kualitas.</p> <p>5) Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan teliti agar hasilnya akurat.</p> <p>6) Pekerjaan yang saya lakukan umumnya selesai tanpa perlu banyak perbaikan ulang</p> <p>7) Saya memiliki kesadaran untuk melaksanakan setiap tugas yang diberikan perusahaan dengan baik.</p> <p>8) Saya bertanggung jawab penuh atas hasil kerja saya, baik berhasil maupun terdapat kekurangan.</p>
5.	<p>Budaya Organisasi (M)</p> <p>(Schein & Schein, 2017; Van Maanen & Kunda, 1989)</p>	<p>Sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama dalam organisasi yang membentuk perilaku anggota dalam berpikir, merasa, dan bertindak serta berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial</p>	<p>1) Artefak organisasi</p> <p>2) Nilai yang dianut</p> <p>3) Asumsi dasar organisasi</p>	<p>1) Lingkungan kerja saya memiliki simbol, aturan, atau kebiasaan yang mencerminkan identitas organisasi.</p> <p>2) Saya dapat melihat budaya organisasi tercermin dalam tata ruang, seragam, atau cara komunikasi di tempat kerja</p> <p>3) Saya memahami nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam organisasi</p> <p>4) Nilai dan prinsip organisasi menjadi pedoman dalam perilaku sehari-hari di tempat kerja.</p> <p>5) Saya merasa cara berpikir dan bertindak di tempat kerja telah terbentuk berdasarkan kebiasaan yang diterima semua anggota.</p> <p>6) Terdapat keyakinan bersama di organisasi mengenai cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan</p>

3.8 Uji Validitas dan Reabilitas

3.8.1 Uji Validitas

Validitas adalah indikator yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar mampu mengukur konstruk atau variabel yang dimaksud. Anggraini et al. (2022) menyatakan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul mampu mencakup area investigasi yang sebenarnya. Dengan demikian, suatu instrumen dinyatakan valid apabila dapat mengukur objek penelitian secara tepat dan sesuai.

Greco et al. (1987) menyatakan bahwa pengujian validitas kuesioner dapat dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item pernyataan dengan skor total variabel. Batas minimal korelasi item-total yang dianggap valid adalah 0,7 (Hair et al., 2017). Jika nilai korelasi setiap item melebihi 0,7 dan signifikan, maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Setelah instrumen dinyatakan valid, uji reliabilitas instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa hasilnya konsisten. Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi dan stabilitas hasil pengukuran terhadap berbagai kondisi dan waktu. Reliabilitas didefinisikan sebagai tingkat kemampuan alat ukur untuk menghasilkan hasil yang konsisten dan stabil (Taherdoost, 2016). Dalam penelitian ini, koefisien *Cronbach's Alpha*, yang merupakan metode paling umum untuk menguji reliabilitas untuk skala Likert, akan digunakan untuk mengukur reliabilitas kuesioner. Jika nilai *Cronbach's Alpha* untuk suatu

variabel lebih besar dari 0,60, kuesioner dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima (Taherdoost, 2016). Reliabilitas alat ukur berkorelasi positif dengan nilai alfabanya.

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan memberikan gambaran atau ringkasan mengenai karakteristik data yang diperoleh dari responden. Menurut Vetter (2017), statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan memberikan gambaran atau ringkasan karakteristik data responden. Ini dilakukan dengan melihat nilai rata-rata, maksimum, minimum, dan standar deviasi untuk memberikan gambaran tentang karakteristik data tersebut. Walpole et al. (2011) menegaskan bahwa statistik deskriptif adalah teknik analisis statistik yang digunakan untuk merangkum dan mengatur data secara sistematis sehingga lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan.

Dalam penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian, yaitu *digital leadership*, *digital competency*, *cyberloafing*, budaya organisasi, dan Kinerja Karyawan. Nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi dari skor indikator masing-masing variabel akan digunakan untuk menganalisis setiap variabel. Martias (2021) memberikan penjelasan tentang statistik deskriptif, yang membahas metode pengumpulan dan penyebaran data sehingga informasi menjadi lebih mudah dipahami.

3.9.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *Outer Model* dilakukan untuk menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau model yang mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Hair et al., 2017). Uji yang dilakukan pada outer model:

1) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen menunjukkan apakah indikator dari satu konstruk secara konsisten berhubungan dengan konstruk lain dan apakah benar-benar meningkatkan konstruk yang sama. Dalam SEM-PLS, validitas konvergen diuji dengan melihat nilai *loading factor* (*outer loading*) dari setiap indikator terhadap konstraknya. Jika indikator memiliki *loading factor* $\geq 0,70$, indikator tersebut relevan dan kuat dalam menjelaskan konstruk laten yang diukur. Nilai loading yang tinggi mencerminkan bahwa indikator mampu menangkap esensi konstruk yang diteliti secara tepat (Hair et al., 2017).

2) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Tujuan validitas diskriminan adalah untuk memastikan bahwa setiap konstruk yang digunakan dalam suatu model bersifat unik dan berbeda satu sama lain. Pengujian validitas ini dilakukan dengan *cross loading*, yakni dengan membandingkan nilai loading suatu indikator terhadap konstraknya dengan loading terhadap konstruk lain. Indikator dikatakan valid jika nilai *loading* pada konstruk tujuan lebih besar dibandingkan *loading* terhadap konstruk lain. Selain itu, validitas diskriminan

menunjukkan efektivitas masing-masing indikator berdasarkan kuadrat rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) dari setiap konstruk dibandingkan dengan konstruk lain. Jika Nilai AVE > 0,5 dianggap valid (Hair et al., 2017).

3) Reliabilitas (*Composite Reliability & Cronbach's Alpha*)

Reliabilitas adalah ukuran seberapa konsisten indikator-indikator dalam konstruk. *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha* adalah dua ukuran utama yang digunakan. *Composite Reliability* dianggap lebih akurat karena memperhitungkan kontribusi setiap indikator berdasarkan loading-nya. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai CR > 0,70. *Cronbach's Alpha* mengukur keandalan sekumpulan indikator dengan asumsi kontribusi yang sama. Nilai lebih dari 0,60 sudah cukup untuk menunjukkan konstruk yang reliabel, tetapi nilai lebih dari 0,70 lebih disukai dalam penelitian sosial. Reliabilitas yang baik menunjukkan bahwa indikator konsisten dalam mengukur konstruk secara berulang (Kodarisman & Nugroho, 2013; Taherdoost, 2016).

3.9.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau *inner model* digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Evaluasi inner model dilakukan untuk mengetahui seberapa kuat dan signifikan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Menurut Hair et al. (2017) pengujian model struktural ini bertujuan untuk melihat kualitas prediksi model, serta menguji signifikansi dan kekuatan hubungan antar konstruk laten.

1) *R - Square*

R-square atau Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai mendekati 1 menunjukkan kemampuan prediktif yang kuat. Menurut Hair et al. (2010) R^2 diklasifikasikan menjadi tiga kategori: nilai $> 0,75$ dianggap kuat, antara $0,50-0,75$ sedang, dan $\leq 0,25$ tergolong lemah.

2) *F-square*

F-square (f^2) digunakan untuk menilai *effect size*, yaitu sejauh mana suatu variabel independen memberikan kontribusi terhadap variabel dependen dalam model struktural. *F-square* dihitung berdasarkan perubahan nilai *R-square* saat suatu variabel dihilangkan dari model. Hair et al. (2017) menyatakan bahwa nilai f^2 sebesar 0,02 menandakan efek kecil, 0,15 efek sedang, dan 0,35 efek besar.

3) *Path Coefficient*

Path Coefficient atau Koefisien Jalur adalah ukuran statistik yang menunjukkan kekuatan dan arah pengaruh langsung antar variabel dalam model struktural. Nilai ini menunjukkan apakah pengaruh antar variabel signifikan atau tidak, yang dinilai berdasarkan t-statistik dan *p-value*. Menurut Hair et al. (2017), koefisien jalur dinyatakan signifikan jika t-statistik $\geq 1,96$ (pada tingkat signifikansi 5%) dan *p-value* $< 0,05$.

3.9.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji dugaan sementara (hipotesis) yang telah dirumuskan dalam penelitian, yaitu mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta menguji peran moderasi dari variabel moderator. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Menurut Hair et al. (2017) dalam PLS-SEM, signifikansi hubungan antar konstruk diuji dengan menggunakan nilai t-statistik dan *p-value* yang diperoleh melalui teknik *bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik $\geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dan *p-value* $< 0,05$. Semakin besar nilai t-statistik dan semakin kecil *p-value*, maka semakin kuat dukungan terhadap hipotesis tersebut.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini terbagi menjadi dua jenis:

- 1) Uji pengaruh langsung (*direct effect*) antara variabel independen dan dependen
- 2) Uji interaksi moderasi (*moderating effect*), yaitu untuk mengetahui apakah variabel moderator (budaya organisasi) memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel lain. Menurut Dawson (2013) variabel moderasi merupakan variabel yang memengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel bebas dan terikat. Menurut Sharma et al. (1981), terdapat 4 jenis variabel moderasi yaitu:

- a) Moderasi murni (*Pure moderator*): Variabel ini hanya berfungsi sebagai variabel moderasi, bukan sebagai variabel independen.
- b) Moderasi Semu (*Quasi Moderator*): Variabel ini berfungsi ganda sebagai variabel moderasi sekaligus sebagai variabel independen.
- c) Moderasi Potensial (*Homologizer Moderator*): Variabel yang tidak berfungsi sebagai variabel moderasi maupun independen.
- d) Moderasi Prediktor (*Predictor Moderator*): Variabel yang tidak berperan sebagai variabel moderasi, tetapi sebagai variabel independen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu BUMN tertua di Indonesia yang berperan penting dalam layanan komunikasi dan logistik. Sejarahnya dimulai pada 26 Agustus 1746 dengan pendirian kantor pos pertama di Batavia oleh Gubernur Jenderal G.W. Baron van Imhoff untuk menjamin keamanan surat-surat warga, khususnya bagi para pedagang. Seiring perkembangan, Pos Indonesia mengalami beberapa perubahan status kelembagaan, dari PTT (Pos, Telegraf, dan Telepon), menjadi PN Postel, hingga akhirnya pada Juni 1995 resmi menjadi PT Pos Indonesia (Persero).

Awalnya Pos Indonesia hanya berfokus pada layanan pengiriman surat dan paket. Namun, seiring perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat, perusahaan memperluas bisnisnya ke sektor ekspedisi, jasa finansial, logistik, dan pembayaran. Salah satu inovasi penting adalah *Pos Payment* (Pospay) atau *System Online Payment Point* (SOPP), yang memungkinkan masyarakat melakukan berbagai transaksi pembayaran seperti tagihan listrik, pajak kendaraan bermotor, asuransi, hingga donasi secara cepat dan efisien melalui jaringan kantor pos.

Selain memperkuat layanan domestik, Pos Indonesia juga menjalin kerja sama dengan badan usaha internasional seperti *Western Union*, untuk memperluas jangkauan layanan hingga ke mancanegara. Saat ini, jaringan

Pos Indonesia telah mencakup lebih dari 58.000 titik layanan yang tersebar di seluruh kota/kabupaten dan hampir seluruh kecamatan di Indonesia, didukung oleh 4.800 kantor pos daring dan pos keliling elektronik.

Dalam operasionalnya, Pos Indonesia membagi wilayah layanan menjadi enam regional besar. Regional 1 berkedudukan di Medan, regional 2 berkedudukan di Jakarta, regional 3 berkedudukan di Bandung, regional 4 berkedudukan di Semarang, regional 5 berkedudukan di Surabaya, serta regional 6 di Makassar.

Saat ini regional 5 membawahi provinsi Jawa Timur, Bali, NTB dan NTT. Di wilayah Jawa Timur, terdapat beberapa Kantor Cabang Utama (KCU), salah satunya KCU Malang, yang membawahi sejumlah kantor cabang termasuk Kantor Pos Kediri. Kantor Pos Kediri berlokasi di Jl. Mayor Jend. Sungkono Kota Kediri.

4.1.2 Visi dan Misi

Visi PT Pos Indonesia adalah menjadi postal operator, penyedia jasa kurir, logistik dan keuangan paling kompetitif. Misi PT Pos Indonesia adalah bertindak efektif untuk mencapai *performance* terbaik

4.1.3 Tugas dan Fungsi Instansi

Tugas PT Pos Indonesia diantaranya sebagai berikut:

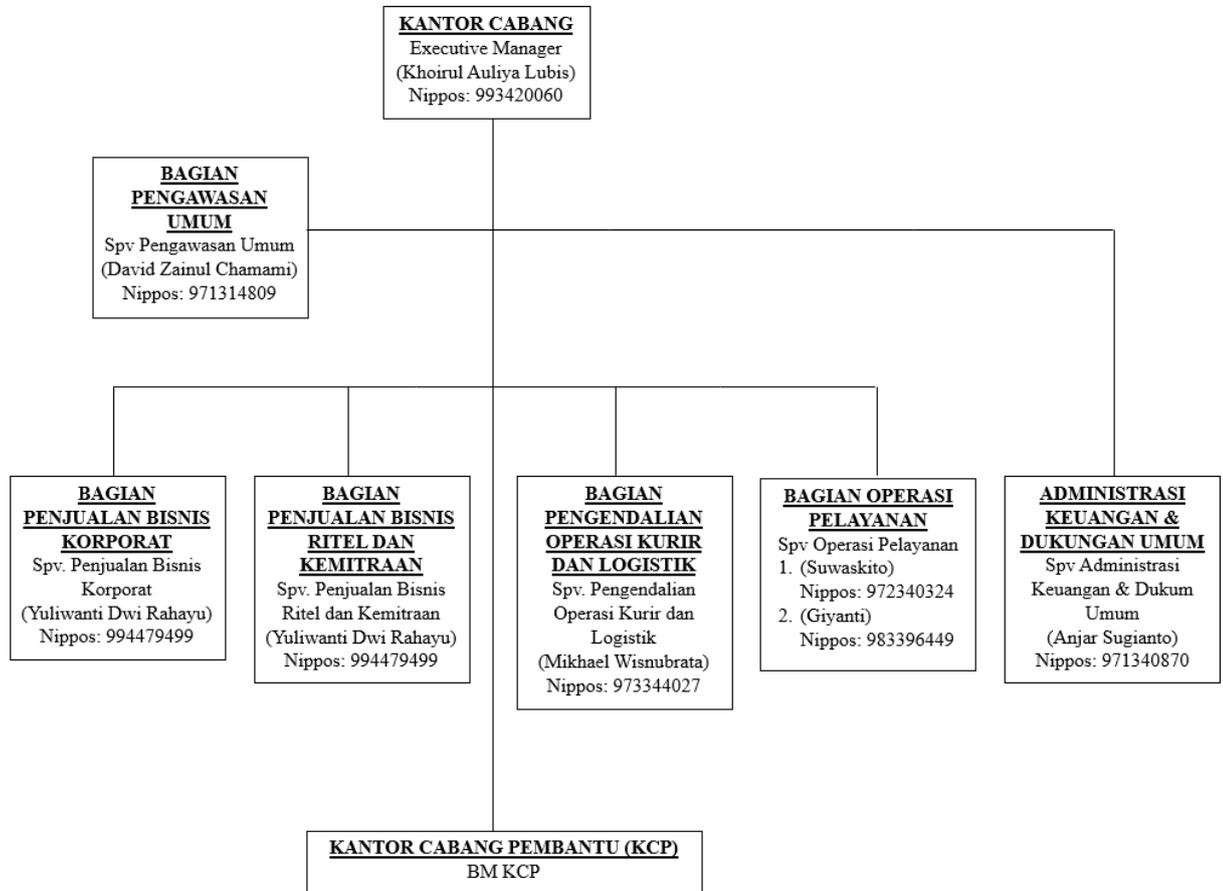
PT Pos Indonesia mempunyai tugas pokok menyelenggarakan jasa pos dan giro untuk umum dalam dan luar negeri yang meliputi jasa pos, jasa giro, jasa keuangan dan jasa keagenan serta usaha-usaha lain yang menunjang jasa pos dan giro sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut PT Pos Indonesia mempunyai fungsi:

1. Pengembangan usaha dan pemasaran jasa pos dan giro pos serta jasa keagenan.
2. Pengelolaan SDM dan sarana.
3. Pembangunan sarana dan fasilitas pos dan giro.
4. Pengelolaan keuangan Perusahaan.
5. Pelaksanaan penelitian, Pembangunan, dan penyusunan rencana kegiatan perusahaan.
6. Pengelolaan pendidikan dan pelatihan.
7. Penyelenggaraan usaha-usaha lain yang diperlukan sesuai dengan lapangan usahanya.
8. Penyelenggaraan Kerjasama dengan badan atau pihak lain baik yang dianggap perlu untuk menunjang usaha Perseroan.
9. Pendirian anak Perusahaan.
10. Menghilangkan isolasi daerah terpencil.
11. Alat terdepan dalam usaha menghimpun dan menyalurkan dana dari dan kepada pemerintah.

4.1.4 Struktur Organisasi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri



Sumber: PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri, 2025

4.1.5 Tugas Pokok Jabatan

1. *Executive Manager*

- a. Menyusun dan mengoordinasikan rencana kerja dan anggaran cabang.
- b. Mengelola operasional, pemasaran, dan pelayanan pelanggan.
- c. Mengawasi pencapaian target pendapatan dan laba cabang.
- d. Mengendalikan pengelolaan SDM, aset, dan keuangan cabang.

- e. Memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan.
- f. Melakukan pembinaan, evaluasi kinerja, dan pengawasan risiko di lingkungan cabang.
- g. Menyampaikan laporan kinerja kepada kantor regional dan pusat.

2. Bagian Pengawasan Umum

- a. Melakukan pemeriksaan rutin dan periodik terhadap seluruh bagian kantor cabang dan cabang pembantu.
- b. Mengawasi kepatuhan terhadap SOP serta mencegah terjadinya penyimpangan atau *fraud*.
- c. Melakukan pemeriksaan kas, benda pos, dan meterai di seluruh titik layanan.
- d. Menyusun dan melaporkan hasil pemeriksaan kepada *Executive Manager*.
- e. Melakukan analisis data operasional dan penyimpangan untuk perbaikan kinerja.
- f. Melaksanakan pembinaan budaya mutu serta kebijakan K3L di lingkungan kerja.
- g. Menjaga dan mengarsipkan dokumen hasil pemeriksaan secara aman dan tertib.

3. Bagian Penjualan Bisnis dan Korporat

- a. Mengelola dan mengendalikan kegiatan penjualan produk kurir, logistik, pos internasional, dan jasa keuangan segmen korporat.
- b. Menyusun rencana kerja dan anggaran serta menetapkan target pendapatan penjualan.
- c. Melakukan pengembangan dan pemeliharaan pelanggan korporat, termasuk akuisisi dan *prospecting* pasar baru.
- d. Mengawasi pelaksanaan bidding dan kemitraan logistik dengan pihak eksternal.
- e. Mengendalikan administrasi penjualan dan piutang, serta memastikan tertib penagihan.
- f. Melakukan evaluasi kinerja penjualan dan pencapaian target pendapatan secara berkala.
- g. Menyusun dan melaporkan hasil kinerja penjualan kepada *Executive Manager* secara periodik.

4. Bagian Penjualan Bisnis Ritel dan Kemitraan

- a. Mencapai target pendapatan segmen ritel dan kemitraan.
- b. Mengelola penjualan produk kurir, logistik, dan jasa keuangan ritel.
- c. Menjalinkan dan mengembangkan kerja sama dengan UMKM, *marketplace*, dan *e-commerce*.
- d. Mengelola dan membina Agenpos, Pospay Agen, O-Ranger, dan Pospay Ranger.

- e. Melakukan rekonsiliasi dan pengawasan transaksi kemitraan.
- f. Menjalankan kegiatan penjualan langsung dan pengelolaan pelanggan.
- g. Menyusun laporan dan database penjualan ritel serta kemitraan.

5. Bagian Pengendalian Operasi Kurir dan Logistik

- a. Mengawasi dan mengendalikan seluruh proses operasi kurir dan logistik agar efisien dan sesuai standar mutu.
- b. Menyusun dan melaksanakan jadwal serta pola operasi penerimaan, pengiriman, dan pendistribusian kirimanpos.
- c. Mengatur kegiatan *pick-up service*, *PO Box*, sortir, dan antaran kiriman pos.
- d. Mengawasi kepatuhan operasional dan administrasi biaya operasi.
- e. Mengelola pengawasan antaran, retur kiriman, serta pelaporan hasil operasi.
- f. Menangani pengaduan pelanggan dan penyimpangan operasi sesuai prosedur.
- g. Menjamin kelancaran proses distribusi dan ketepatan waktu pengiriman kiriman pos.

6. Bagian Operasi Pelayanan

- a. Mengelola dan mengawasi seluruh layanan loket seperti surat, paket, jasa keuangan, dan penjualan benda pos.

- b. Menangani pelayanan pelanggan, termasuk keluhan, informasi, dan solusi sesuai prosedur perusahaan.
- c. Mengendalikan operasional pelayanan dan kas agar sesuai dengan standar pelayanan dan prosedur keuangan.
- d. Melakukan pengawasan terhadap unit layanan seperti Kantor Cabang Pembantu, Loker Ekstensi, dan Agenpos.
- e. Mengatur dan memantau kebutuhan uang kas, Benda Pos dan Meterai (BPM), serta barang konsinyasi.
- f. Mengelola kemitraan, pendaftaran, dan administrasi Agenpos, O-Ranger, serta outlet lainnya.
- g. Menjamin mutu pelayanan dan kepuasan pelanggan melalui monitoring, evaluasi, dan penyelesaian keluhan.

7. Bagian Administrasi Keuangan dan Dukungan Umum

- a. Mengelola administrasi dan surat-menyurat kantor.
- b. Mengatur dan mengawasi kepegawaian serta absensi.
- c. Mengelola keuangan, kas, dan Benda Pos Meterai (BPM).
- d. Mengatur pemeliharaan aset, sarana, dan prasarana.
- e. Mengelola transportasi dan kebutuhan operasional.
- f. Menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM).
- g. Melakukan pembinaan dan pengawasan unit kerja.

4.2 Distribusi Karakteristik Responden

4.2.1 Distribusi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi karakteristik responden di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri yang didasarkan pada jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah responden	Persentase
Laki-Laki	51	49%
Perempuan	53	51%
Total	104	100%

Sumber: Data Primer diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4.1, jumlah responden perempuan lebih banyak dibandingkan dengan responden laki-laki. Dari total 104 responden, sebanyak 53 orang (51%) berjenis kelamin perempuan, sedangkan 51 orang (49%) berjenis kelamin laki-laki. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan dengan persentase sebesar 51%.

4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Distribusi karakteristik responden di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri yang didasarkan pada usia, dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah responden	Persentase
21-30 tahun	56	54%
31-40 tahun	32	31%
41-50 tahun	15	14%
51-60 tahun	1	1%
Total	104	100%

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 4.2, sebagian besar responden berusia antara 21–30 tahun dengan jumlah 56 orang atau sebesar 54% dari total responden. Selanjutnya, sebanyak 32 responden (31%) berusia 31–40 tahun, 15 responden (14%) berusia 41–50 tahun, dan hanya 1 responden (1%) yang berusia 51–60 tahun. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia 21–30 tahun dengan persentase sebesar 54%.

4.2.3 Distribusi Karakteristik Berdasarkan Bagian/Divisi

Distribusi karakteristik responden di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri yang didasarkan pada bagian/divisi, dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Karakteristik Berdasarkan Bagian

Nama Bagian	Jumlah responden	Persentase
Administrasi Keuangan & Dukungan Umum	5	5%
Bagian Manajerial	19	18%
Bagian Kurir & Logistik	33	32%
Bagian Penjualan	34	33%
Bagian Pelayanan	13	13%
Total	104	100%

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 4.3, responden dalam penelitian ini berasal dari lima bagian yang berbeda. Sebagian besar responden bekerja pada Bagian Penjualan dengan jumlah 34 orang atau sebesar 33% dari total responden. Selanjutnya, sebanyak 33 responden (32%) berasal dari Bagian Kurir & Logistik, 19 responden (18%) dari Bagian Manajerial, 13 responden

(13%) dari Bagian Pelayanan, dan 5 responden (5%) dari Bagian Administrasi Keuangan & Dukungan Umum. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini bekerja pada Bagian Penjualan dengan persentase sebesar 33%.

4.2.4 Distribusi Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Distribusi karakteristik responden di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri yang didasarkan pada masa kerja, dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Distribusi Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah responden	Persentase
< 1 tahun	9	9%
1-3 tahun	17	16%
> 3 tahun	78	75%
Total	104	100%

Sumber: Data Primer diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4.4, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun, yaitu sebanyak 78 orang atau sebesar 75% dari total responden. Sementara itu, sebanyak 17 responden (16%) memiliki masa kerja antara 1–3 tahun, dan 9 responden (9%) memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini telah bekerja lebih dari 3 tahun dengan persentase sebesar 75%.

4.3 Distribusi Variabel Penelitian

4.3.1 Variabel *Digital Leadership*

Variabel *digital leadership* terdiri dari lima indikator utama yaitu *visionary thinking*, *technology adoption*, *digital communication*, *data driven decision making*, *digital empowerment*. Dari lima indikator tersebut, telah dikembangkan menjadi 10 item pertanyaan. Jawaban dari responden terhadap item pertanyaan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4. 5
Distribusi Frekuensi Variabel *Digital Leadership* (X1)

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0%	0	0%	0	0%	49	47%	55	53%	4,53
X1.2	0	0%	0	0%	3	3%	45	43%	56	54%	4,51
X1.3	0	0%	0	0%	2	2%	49	47%	53	51%	4,49
X1.4	0	0%	0	0%	1	1%	48	46%	55	53%	4,52
X1.5	0	0%	0	0%	2	2%	44	42%	58	56%	4,54
X1.6	0	0%	0	0%	0	0%	40	38%	64	62%	4,62
X1.7	0	0%	0	0%	2	2%	42	40%	60	58%	4,56
X1.8	0	0%	0	0%	0	0%	45	43%	59	57%	4,57
X1.9	0	0%	0	0%	3	3%	46	44%	55	53%	4,50
X1.10	0	0%	0	0%	0	0%	47	45%	57	55%	4,55
Rata-rata Variabel <i>Digital Leadership</i> (X1)											4,54

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.5, pada item X1.1 yang berbunyi “Pemimpin saya mampu merumuskan visi yang jelas terkait arah organisasi di era digital”, sebanyak 55 responden (53%) menyatakan sangat setuju, dan 49 responden (47%) menyatakan setuju. Tidak terdapat responden yang menyatakan netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,53

menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai pemimpin mereka telah mampu merumuskan visi yang jelas dalam mengarahkan organisasi di era digital.

Pada item X1.2, “Pemimpin saya memiliki pandangan jauh ke depan dalam menghadapi perkembangan teknologi”, sebanyak 56 responden (54%) menyatakan sangat setuju, 45 responden (43%) menyatakan setuju, dan 3 responden (3%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata sebesar 4,51, dapat disimpulkan bahwa pemimpin memiliki pandangan strategis dan futuristik terhadap perkembangan teknologi.

Pada item X1.3, “Pemimpin mendorong penggunaan teknologi baru untuk mendukung pekerjaan”, sebanyak 53 responden (51%) menyatakan sangat setuju, 49 responden (47%) menyatakan setuju, dan 2 responden (2%) memilih netral. Tidak terdapat responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,49 mengindikasikan bahwa pemimpin secara aktif mendorong penggunaan teknologi baru dalam mendukung pekerjaan.

Pada item X1.4, “Pemimpin aktif mengimplementasikan sistem digital dalam aktivitas organisasi”, sebanyak 55 responden (53%) menyatakan sangat setuju, 48 responden (46%) menyatakan setuju, dan 1 responden (1%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,52 menunjukkan bahwa

pemimpin dinilai aktif dalam penerapan sistem digital di berbagai aktivitas organisasi.

Pada item X1.5, “Pemimpin memanfaatkan *platform* digital (misalnya email, Zoom, media sosial) untuk berkomunikasi dengan tim”, sebanyak 58 responden (56%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (42%) menyatakan setuju, dan 2 responden (2%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,54 menggambarkan bahwa pemimpin secara aktif memanfaatkan berbagai *platform* digital untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam tim.

Pada item X1.6, “Pemimpin terbuka dalam menyampaikan informasi melalui saluran komunikasi digital”, sebanyak 64 responden (62%) menyatakan sangat setuju dan 40 responden (38%) menyatakan setuju. Tidak ada responden yang memilih netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata sebesar 4,62, hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki tingkat keterbukaan yang sangat tinggi dalam menyampaikan informasi melalui media digital.

Pada item X1.7, “Pemimpin menggunakan data sebagai dasar dalam membuat keputusan penting”, sebanyak 60 responden (58%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (40%) menyatakan setuju, dan 2 responden (2%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,56 mengindikasikan bahwa pemimpin telah menggunakan data sebagai landasan utama dalam pengambilan keputusan penting.

Pada item X1.8, “Pemimpin mendorong tim untuk mengandalkan data dalam menyelesaikan masalah pekerjaan”, sebanyak 59 responden (57%) menyatakan sangat setuju dan 45 responden (43%) menyatakan setuju. Tidak ada responden yang menyatakan netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,57 menunjukkan bahwa pemimpin secara konsisten mendorong tim untuk berbasis data dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Pada item X1.9, “Pemimpin memberikan bimbingan agar karyawan mampu menggunakan teknologi”, sebanyak 55 responden (53%) menyatakan sangat setuju, 46 responden (44%) menyatakan setuju, dan 3 responden (3%) memilih netral. Tidak terdapat responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,50 menunjukkan bahwa pemimpin berperan aktif dalam memberikan dukungan dan pembimbingan kepada karyawan terkait penggunaan teknologi.

Pada item X1.10, “Pemimpin memberi kepercayaan kepada karyawan untuk mengelola pekerjaan dengan dukungan teknologi digital”, sebanyak 57 responden (55%) menyatakan sangat setuju dan 47 responden (45%) menyatakan setuju. Tidak ada responden yang menyatakan netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,55 menandakan bahwa pemimpin memberikan tingkat kepercayaan tinggi kepada karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.

4.3.2 Variabel *Digital Competency*

Variabel *digital competency* terdiri dari lima indikator utama yaitu kemampuan mengakses dan mengelola informasi, pembuatan konten digital, keselamatan dan keamanan digital, penyelesaian masalah, literasi dan etika digital. Dari lima indikator tersebut, telah dikembangkan menjadi 10 item pertanyaan. Jawaban dari responden terhadap item pertanyaan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4. 6
Distribusi Frekuensi Variabel *Digital Competency* (X2)

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0%	0	0%	1	1%	47	45%	56	54%	4,53
X2.2	0	0%	0	0%	0	0%	50	48%	54	52%	4,52
X2.3	0	0%	0	0%	6	6%	49	47%	49	47%	4,41
X2.4	0	0%	1	1%	4	4%	46	44%	53	51%	4,45
X2.5	0	0%	0	0%	1	1%	43	41%	60	58%	4,57
X2.6	0	0%	0	0%	0	0%	38	37%	66	63%	4,63
X2.7	0	0%	0	0%	1	1%	49	47%	54	52%	4,51
X2.8	0	0%	0	0%	2	2%	49	47%	53	51%	4,49
X2.9	0	0%	0	0%	1	1%	50	48%	53	51%	4,50
X2.10	0	0%	0	0%	0	0%	38	37%	66	63%	4,63
Rata-rata Variabel <i>Digital Competency</i> (X2)											4,53

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.6, pada item X2.1 yang berbunyi “Saya mampu mencari informasi kerja secara efektif melalui *platform* digital”, sebanyak 47 responden (45%) menyatakan setuju dan 56 responden (54%) menyatakan sangat setuju, sedangkan hanya 1 responden (1%) yang memilih netral. Tidak terdapat responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju.

Nilai rata-rata sebesar 4,53 menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kemampuan yang baik dalam memanfaatkan *platform* digital untuk mencari informasi kerja secara efektif.

Pada item X2.2, “Saya dapat menyeleksi informasi *online* yang benar-benar relevan dengan pekerjaan saya”, sebanyak 50 responden (48%) menyatakan setuju dan 54 responden (52%) menyatakan sangat setuju. Tidak ada responden yang memilih netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,52 mengindikasikan bahwa responden memiliki kemampuan yang sangat baik dalam memilah informasi digital yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan.

Pada item X2.3, “Saya dapat membuat konten digital sesuai kebutuhan pekerjaan”, sebanyak 49 responden (47%) menyatakan setuju, 49 responden (47%) menyatakan sangat setuju, dan 6 responden (6%) memilih netral. Tidak terdapat responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,41 menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa mampu membuat konten digital sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Pada item X2.4, “Saya terbiasa menggunakan aplikasi digital untuk menyajikan laporan kerja”, sebanyak 46 responden (44%) menyatakan setuju, 53 responden (51%) menyatakan sangat setuju, 4 responden (4%) memilih netral, dan hanya 1 responden (1%) menyatakan tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,45 menunjukkan bahwa responden umumnya telah terbiasa menggunakan aplikasi digital untuk mendukung penyusunan laporan kerja.

Pada item X2.5, “Saya memahami cara menjaga kerahasiaan data pribadi maupun perusahaan saat bekerja dengan sistem digital”, sebanyak 43 responden (41%) menyatakan setuju, 60 responden (58%) menyatakan sangat setuju, dan hanya 1 responden (1%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,57 menunjukkan bahwa responden memiliki pemahaman yang tinggi dalam menjaga kerahasiaan data digital di lingkungan kerja.

Pada item X2.6, “Saya selalu berhati-hati terhadap risiko keamanan, seperti email phishing atau tautan mencurigakan”, sebanyak 38 responden (37%) menyatakan setuju dan 66 responden (63%) menyatakan sangat setuju. Tidak terdapat responden yang menyatakan netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,63 menunjukkan bahwa tingkat kewaspadaan responden terhadap ancaman keamanan digital tergolong sangat tinggi.

Pada item X2.7, “Saya dapat memanfaatkan teknologi digital untuk mengatasi kendala dalam pekerjaan”, sebanyak 49 responden (47%) menyatakan setuju, 54 responden (52%) menyatakan sangat setuju, dan hanya 1 responden (1%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,51 mengindikasikan bahwa responden cukup mampu menggunakan teknologi digital sebagai solusi atas hambatan kerja.

Pada item X2.8, “Saya mampu menemukan solusi digital alternatif jika sistem utama tidak berfungsi”, sebanyak 49 responden (47%) menyatakan

setuju, 53 responden (51%) menyatakan sangat setuju, dan 2 responden (2%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,49 menandakan bahwa responden memiliki kemampuan adaptif dalam menemukan alternatif solusi digital ketika menghadapi kendala sistem.

Pada item X2.9, “Saya menggunakan media digital sesuai dengan aturan yang berlaku di organisasi”, sebanyak 50 responden (48%) menyatakan setuju, 53 responden (51%) menyatakan sangat setuju, dan hanya 1 responden (1%) memilih netral. Tidak terdapat responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,50 menunjukkan bahwa responden telah menerapkan penggunaan media digital sesuai dengan kebijakan organisasi.

Pada item X2.10, “Saya menyadari pentingnya bersikap profesional dalam berkomunikasi melalui media digital”, sebanyak 38 responden (37%) menyatakan setuju dan 66 responden (63%) menyatakan sangat setuju. Tidak ada responden yang menyatakan netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,63 menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kesadaran yang sangat tinggi terhadap pentingnya profesionalitas dalam komunikasi digital di tempat kerja.

4.3.3 Variabel *Cyberloafing*

Variabel *cyberloafing* terdiri dari tiga indikator utama yaitu individual, organisasional, situasional. Dari tiga indikator tersebut, telah dikembangkan

menjadi 6 item pertanyaan. Jawaban dari responden terhadap item pertanyaan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4. 7
Distribusi Frekuensi Variabel *Cyberloafing* (X3)

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	0	0%	0	0%	6	6%	48	46%	50	48%	4,42
X3.2	0	0%	0	0%	10	10%	41	39%	53	51%	4,41
X3.3	0	0%	0	0%	12	12%	49	47%	43	41%	4,30
X3.4	0	0%	0	0%	4	4%	50	48%	50	48%	4,44
X3.5	1	1%	0	0%	8	8%	50	48%	45	43%	4,33
X3.6	1	1%	0	0%	6	6%	51	49%	46	44%	4,36
Rata-rata Variabel <i>Cyberloafing</i> (X3)											4,38

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.7, pada item X3.1 yang berbunyi “Saya menghindari menggunakan internet di tempat kerja untuk keperluan pribadi”, sebanyak 48 responden (46%) menyatakan setuju, 50 responden (48%) menyatakan sangat setuju, dan 6 responden (6%) memilih netral. Tidak terdapat responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,42 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kesadaran yang tinggi untuk tidak menggunakan internet di tempat kerja bagi kepentingan pribadi.

Pada item X3.2, “Saya berupaya menahan diri untuk membuka media sosial atau situs pribadi saat jam kerja”, sebanyak 41 responden (39%) menyatakan setuju, 53 responden (51%) menyatakan sangat setuju, dan 10 responden (10%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,41

mengindikasikan bahwa mayoritas responden berupaya membatasi diri dari penggunaan media sosial atau situs pribadi selama jam kerja.

Pada item X3.3, “Saya merasa perusahaan memiliki aturan yang tegas terkait penggunaan internet untuk kepentingan pribadi”, sebanyak 49 responden (47%) menyatakan setuju, 43 responden (41%) menyatakan sangat setuju, dan 12 responden (12%) memilih netral. Tidak terdapat responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,30 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai adanya aturan yang cukup jelas dari perusahaan mengenai pembatasan penggunaan internet untuk kepentingan pribadi.

Pada item X3.4, “Saya cenderung tidak mengikuti rekan kerja yang juga menggunakan internet untuk kepentingan pribadi saat bekerja”, sebanyak 50 responden (48%) menyatakan setuju dan 50 responden (48%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 4 responden (4%) memilih netral. Tidak terdapat responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,44 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kontrol diri yang baik dan tidak mudah terpengaruh oleh perilaku rekan kerja yang melakukan aktivitas nonpekerjaan di internet.

Pada item X3.5, “Saya menghindari menggunakan internet untuk hal di luar pekerjaan meskipun pengawasan dari atasan tidak ketat”, sebanyak 50 responden (48%) menyatakan setuju, 45 responden (43%) menyatakan sangat setuju, 8 responden (8%) memilih netral, dan 1 responden (1%) menyatakan sangat tidak setuju. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju. Nilai

rata-rata sebesar 4,33 mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi dalam menggunakan internet secara bijak di tempat kerja, bahkan tanpa adanya pengawasan ketat dari atasan.

Pada item X3.6, “Saya menghindari melakukan aktivitas pribadi di internet meskipun akses jaringan di kantor sangat mudah dijangkau”, sebanyak 51 responden (49%) menyatakan setuju, 46 responden (44%) menyatakan sangat setuju, 6 responden (6%) memilih netral, dan 1 responden (1%) menyatakan sangat tidak setuju. Tidak terdapat responden yang menyatakan tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,36 menunjukkan bahwa kemudahan akses jaringan internet tidak serta-merta membuat karyawan tergoda untuk melakukan aktivitas pribadi, karena sebagian besar tetap menjaga fokus dan profesionalitas dalam bekerja.

4.3.4 Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan terdiri dari empat indikator utama yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab. Dari empat indikator tersebut, telah dikembangkan menjadi 8 item pertanyaan. Jawaban dari responden terhadap item pertanyaan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4. 8
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0%	0	0%	0	0%	46	44%	58	56%	4,56
Y1.2	0	0%	0	0%	4	4%	54	52%	46	44%	4,40

Y1.3	0	0%	0	0%	1	1%	51	49%	52	50%	4,49
Y1.4	0	0%	0	0%	1	1%	47	45%	56	54%	4,53
Y1.5	0	0%	0	0%	0	0%	44	42%	60	58%	4,58
Y1.6	0	0%	0	0%	3	3%	52	50%	49	47%	4,44
Y1.7	0	0%	0	0%	0	0%	49	47%	55	53%	4,53
Y1.8	0	0%	0	0%	0	0%	42	40%	62	60%	4,60
Rata-rata Variabel Kinerja Karyawan (Y)											4,52

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.8, pada item Y1.1 yang berbunyi “Saya bekerja sesuai standar yang sudah ditentukan perusahaan”, sebanyak 46 responden (44%) menyatakan setuju dan 58 responden (56%) menyatakan sangat setuju. Tidak ada responden yang menyatakan netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,56 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan telah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

Pada item Y1.2, “Pekerjaan yang saya lakukan jarang mengalami kesalahan”, sebanyak 54 responden (52%) menyatakan setuju, 46 responden (44%) menyatakan sangat setuju, dan 4 responden (4%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,40 menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan mampu menjaga ketelitian dalam bekerja sehingga kesalahan kerja dapat diminimalkan.

Pada item Y1.3, “Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang diberikan”, sebanyak 51 responden (49%) menyatakan setuju, 52 responden (50%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (1%) memilih

netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,49 menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan dan komitmen tinggi dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

Pada item Y1.4, “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa mengurangi kualitas”, sebanyak 47 responden (45%) menyatakan setuju, 56 responden (54%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (1%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,53 mengindikasikan bahwa karyawan memiliki efisiensi kerja yang baik serta tetap menjaga kualitas hasil pekerjaannya.

Pada item Y1.5, “Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan teliti agar hasilnya akurat”, sebanyak 44 responden (42%) menyatakan setuju dan 60 responden (58%) menyatakan sangat setuju. Tidak ada responden yang memilih netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,58 menunjukkan bahwa ketelitian dan kehati-hatian merupakan hal yang sangat dijaga oleh karyawan dalam pelaksanaan tugasnya.

Pada item Y1.6, “Pekerjaan yang saya lakukan umumnya selesai tanpa perlu banyak perbaikan ulang”, sebanyak 52 responden (50%) menyatakan setuju, 49 responden (47%) menyatakan sangat setuju, dan 3 responden (3%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,44 menandakan bahwa hasil

pekerjaan karyawan sudah tergolong baik dan jarang memerlukan revisi yang berarti.

Pada item Y1.7, “Saya memiliki kesadaran untuk melaksanakan setiap tugas yang diberikan perusahaan dengan baik”, sebanyak 49 responden (47%) menyatakan setuju dan 55 responden (53%) menyatakan sangat setuju. Tidak ada responden yang menyatakan netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,53 menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan kesadaran tinggi terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan.

Pada item Y1.8, “Saya bertanggung jawab penuh atas hasil kerja saya, baik berhasil maupun terdapat kekurangan”, sebanyak 42 responden (40%) menyatakan setuju dan 62 responden (60%) menyatakan sangat setuju. Tidak ada responden yang menyatakan netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,60 menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang sangat tinggi terhadap hasil kerja yang dihasilkan, baik dalam keberhasilan maupun ketika menemui kekurangan.

4.3.5 Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi terdiri dari tiga indikator utama yaitu artefak organisasi, nilai yang dianut, asumsi dasar organisasi. Dari tiga indikator tersebut, telah dikembangkan menjadi 6 item pertanyaan. Jawaban dari responden terhadap item pertanyaan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

Tabel 4. 9
Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (M)

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
M1.1	0	0%	0	0%	2	2%	43	41%	59	57%	4,55
M1.2	0	0%	0	0%	1	1%	40	38%	63	61%	4,60
M1.3	0	0%	0	0%	0	0%	44	42%	60	58%	4,58
M1.4	0	0%	0	0%	1	1%	38	37%	65	63%	4,62
M1.5	0	0%	0	0%	1	1%	47	45%	56	54%	4,53
M1.6	0	0%	0	0%	1	1%	54	52%	49	47%	4,46
Rata-rata Variabel Budaya Organisasi (M)											4,55

Sumber: Data Primer diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4.9, pada item M1.1 yang berbunyi “Lingkungan kerja saya memiliki simbol, aturan, atau kebiasaan yang mencerminkan identitas organisasi”, sebanyak 43 responden (41%) menyatakan setuju dan 59 responden (57%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 2 responden (2%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,55 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menilai organisasi telah memiliki identitas yang jelas melalui simbol, aturan, serta kebiasaan yang berlaku di lingkungan kerja.

Pada item M1.2, “Saya dapat melihat budaya organisasi tercermin dalam tata ruang, seragam, atau cara komunikasi di tempat kerja”, sebanyak 40 responden (38%) menyatakan setuju, 63 responden (61%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (1%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,60 menunjukkan bahwa budaya organisasi tampak nyata melalui

aspek fisik dan nonfisik seperti tata ruang, seragam, serta pola komunikasi yang diterapkan di tempat kerja.

Pada item M1.3, “Saya memahami nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam organisasi”, sebanyak 44 responden (42%) menyatakan setuju dan 60 responden (58%) menyatakan sangat setuju. Tidak ada responden yang menyatakan netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,58 menggambarkan bahwa seluruh karyawan memahami nilai-nilai inti yang menjadi pedoman dalam bersikap dan bekerja di lingkungan organisasi.

Pada item M1.4, “Nilai dan prinsip organisasi menjadi pedoman dalam perilaku sehari-hari di tempat kerja”, sebanyak 38 responden (37%) menyatakan setuju, 65 responden (63%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (1%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,62 menunjukkan bahwa nilai dan prinsip organisasi benar-benar diterapkan oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Pada item M1.5, “Saya merasa cara berpikir dan bertindak di tempat kerja telah terbentuk berdasarkan kebiasaan yang diterima semua anggota”, sebanyak 47 responden (45%) menyatakan setuju, 56 responden (54%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (1%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,53 menandakan bahwa pola pikir dan perilaku kerja

karyawan sudah terbentuk dari kebiasaan yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi.

Pada item M1.6, “Terdapat keyakinan bersama di organisasi mengenai cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan”, sebanyak 54 responden (52%) menyatakan setuju, 49 responden (47%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (1%) memilih netral. Tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 4,46 menunjukkan bahwa terdapat kesamaan pandangan di antara karyawan tentang cara paling efektif dalam menyelesaikan pekerjaan demi mencapai hasil yang optimal.

4.4 Hasil Analisis Data

4.4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *Outer Model* dilakukan untuk menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau model yang mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Hair et al., 2017).

4.4.1.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen diuji dengan melihat nilai *loading factor* (*outer loading*) dari setiap indikator terhadap konstraknya. Indikator dikatakan memenuhi validitas konvergen jika memiliki *loading factor* $> 0,70$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut relevan dan kuat dalam menjelaskan konstruk laten yang diukur. Nilai loading yang tinggi mencerminkan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diteliti secara tepat (Hair

et al., 2017). Berikut adalah hasil uji *convergent validity* yang diolah menggunakan bantuan perangkat Smart PLS 4.0:

Tabel 4.10
Hasil Uji Convergent Validity

Variabel	Item	Nilai	Keterangan
<i>Digital Leadership (X1)</i>	X1.1	0,840	Valid
	X1.2	0,774	Valid
	X1.3	0,776	Valid
	X1.4	0,790	Valid
	X1.5	0,768	Valid
	X1.6	0,829	Valid
	X1.7	0,817	Valid
	X1.8	0,881	Valid
	X1.9	0,821	Valid
	X1.10	0,848	Valid
<i>Digital Competency (X2)</i>	X2.1	0,792	Valid
	X2.2	0,762	Valid
	X2.3	0,773	Valid
	X2.4	0,743	Valid
	X2.5	0,807	Valid
	X2.6	0,848	Valid
	X2.7	0,860	Valid
	X2.8	0,839	Valid
	X2.9	0,827	Valid
	X2.10	0,759	Valid
<i>Cyberloafing (X3)</i>	X3.1	0,906	Valid
	X3.2	0,824	Valid
	X3.3	0,784	Valid
	X3.4	0,891	Valid
	X3.5	0,852	Valid
	X3.6	0,834	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,748	Valid
	Y.2	0,743	Valid
	Y.3	0,846	Valid
	Y.4	0,875	Valid
	Y.5	0,873	Valid
	Y.6	0,826	Valid
	Y.7	0,879	Valid
	Y.8	0,832	Valid
Budaya Organisasi (M)	M.1	0,820	Valid
	M.2	0,887	Valid
	M.3	0,815	Valid
	M.4	0,841	Valid

	M.5	0,854	Valid
	M.6	0,774	Valid

Sumber: Hasil SmartPLS, diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 4.10, diketahui bahwa setiap item pernyataan pada variabel *Digital Leadership (X1)*, *Digital Competency (X2)*, *Cyberloafing (X3)*, Kinerja Karyawan (Y), dan Budaya Organisasi (M) memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid, karena telah memenuhi syarat nilai $> 0,7$ dan seluruh indikator yang digunakan layak untuk mengukur masing-masing variabel yang diteliti.

4.4.1.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk yang digunakan dalam model benar-benar berbeda satu sama lain. Pengujian validitas ini dilakukan dengan *cross loading*, yakni dengan membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju dengan nilai loading pada konstruk lain. Indikator dikatakan valid jika nilai *loading* pada konstruk tujuan lebih besar dibandingkan *loading* terhadap konstruk lain. Selain itu, validitas diskriminan menunjukkan seberapa efektif setiap indikator membedakan akar dari nilai rata-rata (*AVE*) setiap konstruk dari nilai-nilai konstruk lainnya. Nilai *AVE* dianggap valid jika $AVE > 0,5$ (Hair et al., 2017).

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

Item	<i>Digital Leadership</i>	<i>Digital Competency</i>	<i>Cyberloafing</i>	Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi
X1.1	0,840	0,647	0,321	0,535	0,591
X1.2	0,774	0,477	0,244	0,365	0,439
X1.3	0,776	0,509	0,212	0,374	0,489
X1.4	0,790	0,682	0,412	0,564	0,644
X1.5	0,768	0,636	0,272	0,487	0,581
X1.6	0,829	0,716	0,405	0,543	0,677
X1.7	0,817	0,605	0,255	0,498	0,631
X1.8	0,881	0,732	0,373	0,589	0,665
X1.9	0,821	0,636	0,386	0,523	0,595
X1.10	0,848	0,782	0,404	0,638	0,697
X2.1	0,789	0,792	0,411	0,566	0,604
X2.2	0,714	0,762	0,348	0,516	0,581
X2.3	0,558	0,773	0,322	0,583	0,538
X2.4	0,575	0,743	0,420	0,584	0,550
X2.5	0,622	0,807	0,361	0,622	0,636
X2.6	0,673	0,848	0,459	0,668	0,692
X2.7	0,687	0,860	0,443	0,662	0,725
X2.8	0,619	0,839	0,427	0,632	0,654
X2.9	0,626	0,827	0,508	0,703	0,633
X2.10	0,590	0,759	0,484	0,638	0,658
X3.1	0,416	0,562	0,906	0,591	0,503
X3.2	0,410	0,464	0,824	0,455	0,473
X3.3	0,231	0,288	0,784	0,377	0,274
X3.4	0,393	0,506	0,891	0,537	0,453
X3.5	0,315	0,417	0,852	0,483	0,349
X3.6	0,305	0,381	0,834	0,418	0,391
Y1.1	0,605	0,711	0,565	0,748	0,679
Y1.2	0,506	0,560	0,490	0,743	0,564
Y1.3	0,538	0,624	0,404	0,846	0,683
Y1.4	0,462	0,690	0,535	0,875	0,720
Y1.5	0,600	0,691	0,481	0,873	0,767
Y1.6	0,480	0,552	0,431	0,826	0,688
Y1.7	0,511	0,672	0,471	0,879	0,773
Y1.8	0,551	0,613	0,407	0,832	0,742
M1.1	0,610	0,678	0,447	0,770	0,820
M1.2	0,696	0,722	0,417	0,690	0,887

M1.3	0,612	0,588	0,306	0,668	0,815
M1.4	0,672	0,690	0,395	0,683	0,841
M1.5	0,578	0,693	0,462	0,797	0,854
M1.6	0,579	0,529	0,390	0,614	0,774

Sumber: Hasil SmartPLS, diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan pada tabel 4.11, seluruh indikator pada variabel *Digital Leadership (X1)*, *Digital Competency (X2)*, *Cyberloafing (X3)*, Kinerja Karyawan (Y), dan Budaya Organisasi (M) menunjukkan nilai loading yang lebih tinggi pada konstruksya masing-masing dibandingkan dengan *loading* terhadap konstruk lain. Hal ini membuktikan bahwa setiap indikator mampu mengukur variabel yang dimaksud secara spesifik dan tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk.

Tabel 4. 12
Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Information
<i>Digital Leadership (X1)</i>	0,665	Valid
<i>Digital Competency (X2)</i>	0,643	Valid
<i>Cyberloafing (X3)</i>	0,722	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,687	Valid
Budaya Organisasi (M)	0,693	Valid

Sumber: Hasil SmartPLS, diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan, nilai AVE untuk variabel *Digital Leadership (X1)* adalah 0,665, *Digital Competency (X2)* adalah 0,643, *Cyberloafing (X3)* adalah 0,722, Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,687, dan Budaya Organisasi (M) adalah 0,693. Berdasarkan hasil pengujian di atas, semua item menunjukkan nilai *AVE* yang melebihi 0,5, yang menunjukkan bahwa setiap variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Dengan demikian, dapat disimpulkan semua variabel dalam penelitian ini valid dalam hal validitas diskriminan.

4.4.1.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator dalam satu konstruk. Dua ukuran utama yang digunakan adalah *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* $> 0,70$ dan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$. Reliabilitas yang baik menunjukkan bahwa indikator konsisten dalam mengukur konstruk secara berulang (Kodarisman & Nugroho, 2013; Taherdoost, 2016).

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Digital Leadership (X1)</i>	0,944	0,952	Reliabel
<i>Digital Competency (X2)</i>	0,938	0,947	Reliabel
<i>Cyberloafing (X3)</i>	0,923	0,939	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,934	0,946	Reliabel
Budaya Organisasi	0,911	0,931	Reliabel

Sumber: Hasil SmartPLS, diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, variabel kepemimpinan digital memiliki nilai *Cronbach alpha* sebesar 0,944 dan nilai reliabilitas komposit sebesar 0,952. Variabel kompetensi digital memiliki nilai *Cronbach alpha* sebesar 0,938 dan nilai reliabilitas komposit sebesar 0,947. Variabel *cyberloafing* memiliki nilai *Cronbach alpha* sebesar 0,923 dan nilai reliabilitas komposit sebesar 0,939. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai *Cronbach alpha* sebesar 0,934 dan nilai reliabilitas komposit sebesar 0,946. Variabel budaya organisasi memiliki nilai *Cronbach alpha* sebesar 0,911 dan nilai reliabilitas komposit sebesar 0,931. Oleh karena itu, mengacu pada

kriteria uji reliabilitas, masing-masing variabel memiliki reliabilitas yang baik.

4.4.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau *inner model* digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Menurut Hair et al. (2017) pengujian model struktural ini bertujuan untuk melihat kualitas prediksi model, serta menguji signifikansi dan kekuatan hubungan antar konstruk laten.

4.4.2.1 *R-Square*

R-square atau Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Menurut Hair et al. (2010), R^2 diklasifikasikan menjadi tiga kategori: nilai $> 0,75$ dianggap kuat, antara $0,50-0,75$ sedang, dan $\leq 0,25$ tergolong lemah.

Tabel 4. 14
Hasil *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.798	0.783

Sumber: Hasil SmartPLS, diolah peneliti 2025

Berdasarkan hasil uji *R-Square*, nilai R^2 untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,798 dan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,783. Hasil ini menunjukkan bahwa 79,8% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Digital Leadership*, *Digital Competency*, dan *Cyberloafing*, sedangkan 20,2% lainnya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian ini. Berdasarkan teori Hair et al. (2010), nilai tersebut termasuk kategori kuat,

sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel kinerja karyawan.

4.4.2.2 *F-Square*

F-square (f^2) digunakan untuk menilai sejauh mana suatu variabel independen memberikan kontribusi terhadap variabel dependen dalam model struktural. *F-square* dihitung berdasarkan perubahan nilai *R-square* saat suatu variabel dihilangkan dari model. Hair et al. (2017) menyatakan bahwa nilai f^2 sebesar 0,02 menandakan efek kecil, 0,15 efek sedang, dan 0,35 efek besar.

Tabel 4. 15
Hasil *F-Square*

Variabel	F-Square
<i>Digital Leadership</i> (X1) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,073
<i>Digital Competency</i> (X2) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,145
<i>Cyberloafing</i> (X3) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,091
Budaya Organisasi (M1) x <i>Digital Leadership</i> (X1) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,063
Budaya Organisasi (M1) x <i>Digital Competency</i> (X2) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,017
Budaya Organisasi (M1) x <i>Cyberloafing</i> (X3) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,012

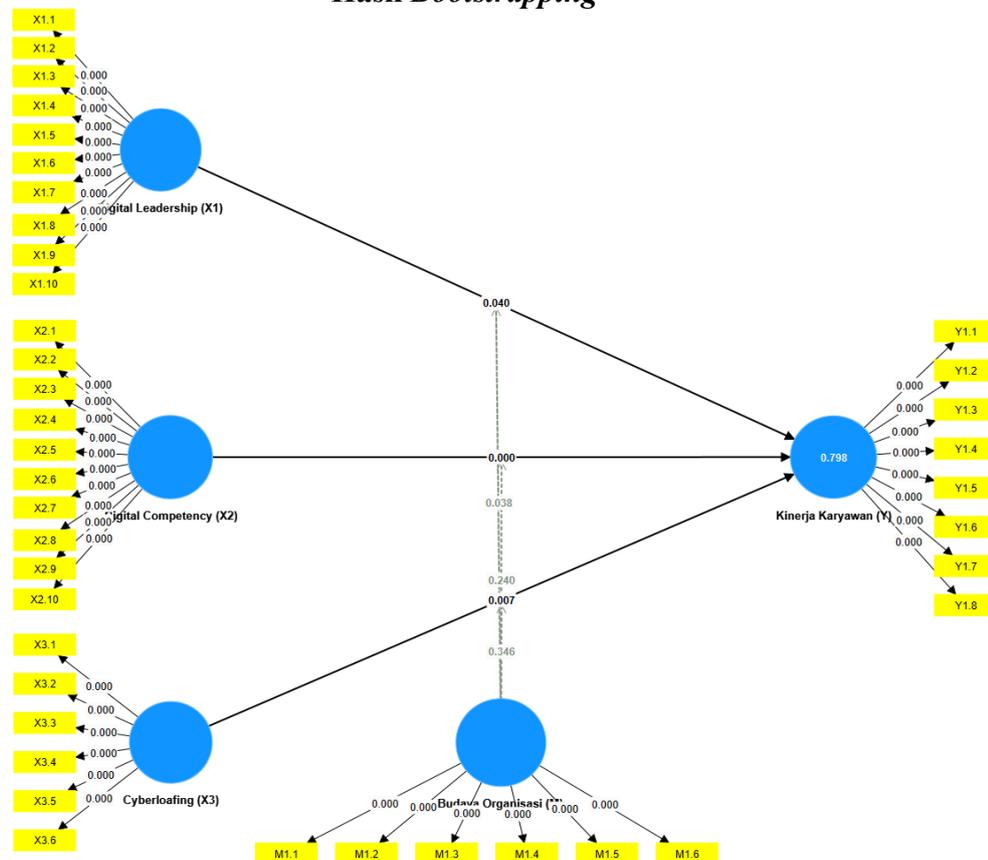
Sumber: Hasil SmartPLS, diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji F-Square, variabel *Digital leadership* (0,073), *Digital competency* (0,145), dan *Cyberloafing* (0,091) terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan efek kecil hingga mendekati sedang. Sementara itu, pengaruh Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi dengan nilai f^2 sebesar 0,063, 0,017, dan 0,012 termasuk dalam kategori efek kecil. Secara umum, hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel memberikan kontribusi terhadap perubahan Kinerja Karyawan, meskipun dengan tingkat pengaruh yang berbeda-beda.

4.4.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji dugaan sementara (hipotesis) yang telah dirumuskan dalam penelitian, yaitu mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta menguji peran moderasi dari variabel moderator. Menurut Hair et al. (2017) dalam *PLS-SEM*, signifikansi hubungan antar konstruk diuji dengan menggunakan nilai t-statistik dan *p-value* yang diperoleh melalui teknik *bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik $\geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dan *p-value* $< 0,05$.

Gambar 4. 2
Hasil *Bootstrapping*



Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 4.0

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Langsung

Variabel	<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
<i>Digital Leadership</i> (X1) → Kinerja Karyawan (Y1)	-0.239	2.059	0.040
<i>Digital Competency</i> (X2) → Kinerja Karyawan (Y1)	0.372	3.617	0.000
<i>Cyberloafing</i> (X3) → Kinerja Karyawan (Y1)	0.196	2.693	0.007

Sumber: Hasil SmartPLS, diolah peneliti 2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh langsung pada Tabel 4.16, dapat diketahui bahwa:

1. Pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.239, *t-statistic* sebesar 2.059, dan *p-value* sebesar 0,040. Hal ini menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai *t-statistic* ≥ 1.96 dan *p-value* < 0.05 , maka H1 dinyatakan diterima.
2. Pengaruh *digital competency* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.372, *t-statistic* sebesar 3.617, dan *p-value* sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa *digital competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai *t-statistic* ≥ 1.96 dan *p-value* < 0.05 , maka H2 dinyatakan diterima.
3. Pengaruh *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.196, *t-statistic* sebesar 2.693, dan *p-value* sebesar 0,007. Hal ini menunjukkan bahwa *cyberloafing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai *t-statistic* ≥ 1.96 dan *p-value* < 0.05 , maka H3 dinyatakan diterima.

Tabel 4. 17
Hasil Uji Interaksi Moderasi

Variabel	<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
Budaya Organisasi (M1) x <i>Digital Leadership</i> (X1) → Kinerja Karyawan (Y1)	0.264	2.081	0.038
Budaya Organisasi (M1) x <i>Digital Competency</i> (X2) → Kinerja Karyawan (Y1)	-0.152	1.176	0.240
Budaya Organisasi (M1) x <i>Cyberloafing</i> (X3) → Kinerja Karyawan (Y1)	-0.084	0.944	0.346

Sumber: Hasil SmartPLS, diolah peneliti 2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung pada tabel 4.17, dapat diketahui bahwa:

1. Pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh budaya organisasi menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.264, *t-statistic* sebesar 2.081, dan *p-value* sebesar 0.038. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara *digital leadership* dan kinerja karyawan. Dengan *t-statistic* ≥ 1.96 dan *p-value* < 0.05 , maka H4 dinyatakan diterima.
2. Pengaruh *digital competency* terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh budaya organisasi menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.152, *t-statistic* sebesar 1.176, dan *p-value* sebesar 0.240. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara *digital competency* dan kinerja karyawan. Dengan *t-statistic* < 1.96 dan *p-value* > 0.05 , maka H5 dinyatakan ditolak.

3. Pengaruh *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh budaya organisasi menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.084, *t-statistic* sebesar 0.944, dan *p-value* sebesar 0.346. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara *cyberloafing* dan kinerja karyawan. Dengan *t-statistic* < 1.96 dan *p-value* > 0.05, maka H6 dinyatakan ditolak.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat diketahui bahwa *digital leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan digital, justru menurunkan kinerja karyawan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri. Meskipun nilai rata-rata jawaban responden pada variabel *digital leadership* dan kinerja karyawan berada pada kategori tinggi, namun nilai rata-rata tersebut bersifat deskriptif yang hanya menggambarkan kecenderungan persepsi responden terhadap pernyataan pada kuesioner dan bukan menggambarkan pola hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Responden dapat memberikan penilaian positif terhadap perilaku kepemimpinan digital yang mereka amati, tetapi hubungan antarvariabel yang terbentuk melalui analisis menunjukkan bahwa penerapan *digital leadership* yang ada belum sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan sehingga berdampak menurunkan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan

Rantauwati & Putriana (2022) yang menunjukkan bahwa *digital leadership* dapat berdampak negatif terhadap kinerja apabila penerapannya tidak diiringi dengan pengarahan yang jelas dan kesiapan sumber daya manusia sehingga mengakibatkan turunnya kinerja karyawan.

Menurut Zeike et al. (2019) kepemimpinan digital bukan hanya soal memakai teknologi, tetapi bagaimana pemimpin mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja secara strategis. Sementara itu, Oberer & Erkollar (2018) menekankan bahwa pemimpin digital harus mampu mengambil keputusan cepat, mendorong kolaborasi lintas tim, dan menciptakan inovasi berkelanjutan. Jika pemimpin hanya menekankan aspek teknologi tanpa diikuti pengawasan dan aturan yang tegas, maka *digital leadership* tidak berjalan optimal. Salah satu indikator *digital leadership* dari Westerman et al. (2014), yaitu *digital empowerment*, dapat berdampak negatif jika pemberian kepercayaan penuh tidak diimbangi dengan kontrol dan aturan yang jelas.

Fenomena di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri menunjukkan bahwa pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan tanpa pengawasan dan batasan perilaku digital yang jelas. Ketika karyawan telah menyelesaikan pekerjaannya, mereka bebas membuka media sosial, bermain game, atau menonton pertandingan bola. Kondisi ini membuat sebagian karyawan cenderung menyelesaikan tugas dengan cepat tanpa memperhatikan kualitas, karena ingin segera memiliki waktu luang. Akibatnya, kinerja secara keseluruhan menurun karena pekerjaan tidak

dikerjakan secara maksimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa tanpa arahan dan batasan yang jelas dari pemimpin, *digital leadership* dapat menurunkan kualitas kerja karyawan. Sebagaimana dijelaskan dalam *Socio-Technical Systems Theory* oleh bahwa ketidakseimbangan antara sistem teknis dan sistem sosial dapat menurunkan kinerja organisasi.

Dalam perspektif Islam, seorang pemimpin dituntut untuk bersifat amanah, memberikan arahan yang jelas, serta menjaga agar proses kerja berjalan sesuai nilai-nilai kebaikan (Al Naqbi, 2024). Hal ini dijelaskan dalam QS. Shad ayat 26 berikut:

يٰۤاٰدٰوُۙ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهٰوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ

سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الدّٰيِنَ يَضِلُوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ هُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۙ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ۝۲۶

Artinya:

“Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah mengikuti hawa nafsu karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.”

Tafsir Ibnu Katsir (2004) menjelaskan bahwa QS. Shad ayat 26 adalah perintah Allah kepada para pemimpin agar tegas dan benar dalam memutuskan perkara sesuai petunjuk-Nya, serta tidak mengikuti hawa nafsu karena hal itu akan menyesatkan. Allah memberi peringatan keras bahkan kepada Nabi Dawud a.s. bahwa pemimpin tetap akan dihisab jika menyimpang. Para ulama menegaskan bahwa ancaman azab ini diberikan kepada mereka yang melalaikan tanggung jawab dan tidak mempersiapkan diri untuk hari perhitungan. Intinya, ayat ini menekankan bahwa setiap

pemimpin memikul amanah besar dan harus berhati-hati dalam mengambil keputusan.

Maksud dari QS. Shad ayat 26 menegaskan bahwa pemimpin harus tegas dan tidak mengikuti hawa nafsu agar keputusan yang dibuatnya tetap berada di jalan yang benar. Ketegasan ini menjadi kunci untuk menjaga amanah dan memastikan setiap orang yang dipimpinnya tetap berada pada tujuan yang telah ditetapkan (Huri & Setiana, 2024). Dalam pandangan Islam, pemimpin yang tegas dan berjalan sesuai petunjuk Allah akan mampu mengarahkan pengikutnya untuk bekerja lebih disiplin, bersungguh-sungguh, dan tidak keluar dari batas-batas tanggung jawabnya.

Ayat ini mendukung bahwa pemimpin yang tegas dan mampu mengambil keputusan yang tepat termasuk dalam penggunaan teknologi dan pengelolaan proses digital, akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terarah dan efisien (Huri & Setiana, 2024). Ketegasan dalam menetapkan aturan kerja digital, memberikan arahan yang jelas, serta memastikan karyawan tidak menyimpang dari target akan membantu meningkatkan fokus, kecepatan kerja, dan kualitas output karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan digital yang tegas berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja karyawan.

4.5.2 Pengaruh *Digital Competency* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa *digital competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi digital yang dimiliki

karyawan, semakin meningkat pula kinerja karyawan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Raharjo & Prasetyo (2024) serta Yusanti & Suprapti (2023) yang menegaskan bahwa individu dengan kompetensi digital yang baik mampu memberikan layanan yang lebih berkualitas, lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan teknologi, serta lebih efektif dalam menyelesaikan tugas, memecahkan masalah, dan mengelola informasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pandangan Oberländer et al. (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi digital merupakan kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang memungkinkan individu bekerja efektif dalam lingkungan digital. Ilomäki et al. (2011) juga menjelaskan bahwa kompetensi digital mencakup kemampuan mengakses, mengevaluasi, dan memanfaatkan informasi, yang menjadi dasar penting dalam mendukung produktivitas kerja. Selain itu, Van Laar et al. (2020) menekankan bahwa kompetensi digital meliputi kemampuan teknis, komunikasi, kolaborasi, berpikir kritis, dan pemecahan masalah, yang semuanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dalam organisasi modern.

Fenomena di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan mengoperasikan aplikasi internal dan sistem digital perusahaan dapat bekerja lebih cepat dan akurat. Penggunaan teknologi mempermudah proses operasional seperti pengolahan data, pelacakan pengiriman, serta mengurangi ketergantungan pada prosedur manual, sehingga beban kerja menjadi lebih ringan dan hasil pekerjaan lebih

optimal. Sementara itu, karyawan yang kurang menguasai sistem digital cenderung membutuhkan waktu lebih lama dalam menyelesaikan tugas atau sering meminta bantuan rekan kerja, sehingga terlihat jelas perbedaan produktivitas antara karyawan yang kompetensi digitalnya tinggi dan yang masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi digital yang baik secara langsung mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Dalam perspektif Islam, kompetensi seseorang dalam menjalankan tugas merupakan aspek penting yang menentukan kualitas kinerja dan tanggung jawab. Islam tidak hanya menekankan niat yang baik, tetapi juga mengarahkan umatnya untuk memiliki kecakapan, keahlian, dan kesiapan dalam setiap amanah yang diemban (Ghozali et al., 2019). Hal ini dijelaskan dalam QS. Al-Qashash ayat 26 berikut:

قَالَتْ إِحْدُهُمَا يَا بَتِ اسْتَأْجِرِي إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya:

Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.

Tafsir Ibnu Katsir (2004) menjelaskan QS. Al-Qashash ayat 26 menjelaskan bahwa putri Nabi Syuaib menilai Nabi Musa layak dijadikan pekerja karena memiliki dua kualitas utama yaitu kekuatan dan kejujuran. Ia melihat Musa kuat secara fisik dan memiliki integritas moral, terbukti dari adabnya saat berjalan bersamanya. Para ulama juga menegaskan bahwa ayat ini menunjukkan pentingnya memilih seseorang untuk sebuah amanah

berdasarkan kompetensi dan kepercayaan, karena keduanya menjadi dasar kelayakan seseorang dalam menjalankan tugas secara efektif dan bertanggung jawab.

Maksud dari QS. Al-Qashash ayat 26 menggambarkan bahwa seseorang layak diberi tugas ketika ia memiliki kemampuan yang kuat dan dapat dipercaya. Dalam pandangan Islam, kinerja yang baik lahir dari kombinasi kompetensi dan amanah, karena seseorang yang mampu dan bertanggung jawab akan menjalankan tugasnya dengan lebih tepat, efektif, dan membawa hasil yang lebih baik. Ayat ini menekankan bahwa kualitas kerja sangat bergantung pada kecakapan dan integritas individu (Al-Butary et al., 2023).

Ayat ini menjelaskan bahwa karyawan dengan kemampuan digital yang baik akan bekerja lebih efektif, cepat beradaptasi, dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi karena mereka memiliki *quwwah* atau kompetensi yang relevan dalam lingkungan kerja modern. Kompetensi digital memungkinkan karyawan menggunakan teknologi secara maksimal untuk menyelesaikan tugas, meningkatkan efisiensi, dan meminimalkan kesalahan. Sejalan dengan nilai amanah, kompetensi digital yang dikelola secara bertanggung jawab juga memastikan bahwa kemampuan tersebut digunakan untuk mendukung tujuan perusahaan. Dengan demikian, ayat ini menekankan semakin tinggi kompetensi seseorang, maka kinerjanya akan semakin baik (Al-Butary et al., 2023).

4.5.3 Pengaruh *Cyberloafing* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa *cyberloafing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kwala & Agoyi (2025) serta Juwita et al. (2024) yang menjelaskan bahwa *cyberloafing* dalam kadar tertentu dapat menjadi sarana pemulihan psikologis yang membantu menurunkan stres, mengurangi kejenuhan, serta meningkatkan kembali fokus dan energi kerja. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa aktivitas seperti membuka media sosial, menonton video, atau bermain *game online* dapat membuat karyawan merasa lebih rileks dan kembali fokus dalam bekerja, sehingga kinerja dapat tetap terjaga bahkan meningkat.

Temuan penelitian Andel et al. (2019) dan Sao et al. (2020) menunjukkan bahwa *cyberloafing* dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja apabila dilakukan dalam batas wajar. Andel et al. (2019) menjelaskan bahwa *cyberloafing* dapat berfungsi sebagai mekanisme pemulihan emosional yang membantu karyawan meredakan stres dan mengembalikan kondisi psikologisnya sehingga mereka dapat kembali bekerja dengan perasaan lebih stabil dan fokus. Sejalan dengan itu, Sao et al. (2020) menegaskan bahwa aktivitas *cyberloafing* yang bersifat ringan maupun edukatif dapat meningkatkan semangat kerja, menghadirkan ide baru, serta menjaga konsentrasi dan kreativitas karyawan. Ketika *cyberloafing* dilakukan dan tidak mengganggu tugas utama, aktivitas ini dapat

membantu karyawan mempertahankan energi, mengurangi kelelahan mental, dan pada akhirnya mendukung peningkatan produktivitas kerja.

Fenomena di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri juga menunjukkan bahwa *cyberloafing* cenderung memberikan efek positif selama karyawan tetap memenuhi target kerja yang telah ditetapkan. Manajemen memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk membuka media sosial, menonton video, atau bermain *game online* setelah tugas utama mereka terselesaikan. Kondisi ini membuat karyawan merasa lebih rileks dan tidak terlalu terbebani oleh rutinitas kerja yang monoton. Aktivitas-aktivitas tersebut membantu mengembalikan energi, menjaga suasana hati, dan meningkatkan fokus saat kembali bekerja. Dengan demikian, selama dilakukan secara terkontrol, *cyberloafing* justru menjadi sarana jeda psikologis yang membantu karyawan lebih produktif dan menghasilkan kinerja yang optimal.

Dalam perspektif Islam, manusia tidak diciptakan untuk bekerja tanpa henti, melainkan perlu jeda agar tetap mampu menjaga fokus, ketenangan, dan kualitas kinerja (Wati et al., 2025). Hal ini dijelaskan dalam QS. Al-Furqan ayat 47 berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ اللَّيْلَ لِيَاسَا وَالنَّوْمَ سُبَاتًا وَجَعَلَ النَّهَارَ نُشُورًا ﴿٤٧﴾

Artinya:

Dialah yang menjadikan malam untukmu (sebagai) pakaian dan tidur untuk istirahat. Dia menjadikan siang untuk bangkit berusaha.

Tafsir Ibnu Katsir (2004) menjelaskan QS. Al-Furqan ayat 47 menjelaskan bahwa Allah menciptakan malam sebagai “pakaian” yang

menutupi dan menenangkan manusia agar mereka berhenti dari aktivitas, beristirahat, dan memulihkan kembali tenaga setelah kelelahan akibat berbagai kesibukan di siang hari. Malam membawa ketenangan yang membuat tubuh, panca indera, dan gerakan manusia berhenti sehingga muncul rasa kantuk dan akhirnya tidur, yang menjadi bentuk istirahat bagi jasmani dan ruh. Setelah itu, Allah menjadikan siang sebagai waktu untuk bangun dan kembali berusaha, menunjukkan bahwa ritme istirahat dan aktivitas adalah ketetapan Allah agar manusia mampu menjaga kekuatan, fokus, dan kualitas kerja.

Maksud dari QS. Al-Furqan ayat 47 menggambarkan bagaimana Allah menetapkan malam sebagai waktu untuk berhenti dari aktivitas dan memulihkan tenaga, menunjukkan bahwa manusia memang membutuhkan jeda agar tubuh dan pikirannya kembali segar. Dalam perspektif Islam, jeda ini bukan sekadar istirahat fisik, tetapi juga bentuk penjagaan diri agar seseorang dapat kembali bekerja dengan lebih baik (Barmawi & Muhammad, 2023). Hal ini mengisyaratkan bahwa aktivitas yang memberi ruang rehat dan pemulihan, selama tidak berlebihan, dapat membantu manusia menjaga fokus, mengurangi kelelahan, dan meningkatkan kualitas kinerja.

Prinsip ini menggambarkan bahwa karyawan tetap membutuhkan jeda untuk menjaga energi dan mencegah kejenuhan. *Cyberloafing* dalam porsi kecil dapat berfungsi sebagai jeda mental yang membantu mengembalikan konsentrasi, mengurangi stres, dan meningkatkan produktivitas ketika kembali bekerja (Kwala & Agoyi, 2025). Dengan kata lain, selama dilakukan

secara wajar dan tidak mengganggu target pekerjaan, perilaku ini dapat memberikan efek positif terhadap kinerja karena membantu karyawan menjaga keseimbangan energi dan fokus saat bekerja.

4.5.4 Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan Nugroho et al. (2024) yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai kepemimpinan digital seperti kolaborasi, adaptasi teknologi, dan komunikasi terbuka dapat memperkuat hubungan antara *digital leadership* dan kinerja karyawan. Temuan ini juga konsisten dengan Tiong et al. (2024) yang menjelaskan bahwa budaya kerja yang inklusif dan mendukung inovasi membuat pemimpin digital lebih efektif dalam mendorong pemanfaatan teknologi serta meningkatkan performa tim. Dengan demikian, budaya organisasi terbukti menjadi faktor penguat yang meningkatkan efektivitas *digital leadership* dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Secara teoritis, budaya organisasi berperan penting dalam memperkuat pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja. Rohmah & Ekowati (2024) menegaskan bahwa budaya kerja yang kondusif mampu meningkatkan kinerja, sedangkan budaya yang tidak mendukung justru melemahkan efektivitas kepemimpinan digital. Schein (2017) juga menambahkan bahwa budaya dan kepemimpinan memiliki hubungan timbal balik, budaya dapat

membentuk gaya kepemimpinan yang berkembang, sementara kepemimpinan dapat memperkuat nilai budaya yang ada. Lebih lanjut, Bass & Avolio (1993) menunjukkan bahwa budaya yang menekankan transparansi dan kolaborasi mendorong praktik pengambilan keputusan partisipatif yang meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Selain itu, Lawal et al. (2024) menjelaskan bahwa budaya bertindak sebagai mekanisme kontrol sosial yang mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. Ketika budaya organisasi mendukung nilai-nilai *digital leadership*, pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja cenderung menjadi lebih kuat dan efektif.

Fenomena di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sudah kuat mampu menyeimbangkan kelemahan dalam penerapan *digital leadership*. Meskipun *digital leadership* di perusahaan ini cenderung memiliki pengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja karena arahan yang kurang jelas dan minimnya pengawasan, dengan adanya budaya yang menekankan tanggung jawab dan profesionalitas membuat karyawan tetap menjaga komitmen terhadap tugasnya. Selain itu, budaya yang harmonis dan kolaboratif menciptakan koordinasi yang efektif antar karyawan, sehingga proses kerja tetap berjalan lancar meskipun banyak aktivitas dilakukan secara digital. Dengan demikian, apabila budaya tersebut diterapkan secara konsisten, pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja yang awalnya berpotensi negatif dapat berubah menjadi positif, karena

budaya organisasi mampu memberikan arah dan kontrol sosial yang membantu karyawan tetap produktif di tengah fleksibilitas teknologi.

Dalam perspektif Islam, keberhasilan suatu kelompok tidak hanya bergantung pada pemimpinnya, tetapi juga pada nilai-nilai bersama yang membentuk perilaku dan kekompakan anggota di dalamnya (Shofwan & Munib, 2023). Hal ini dijelaskan dalam QS. Al-Hujurat ayat 13 berikut:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ

أَتْفِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya:

Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Mahateliti.

Tafsir Ibnu Katsir (2004) menjelaskan bahwa seluruh manusia berasal dari satu asal, yaitu Adam dan Hawa, kemudian berkembang menjadi berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar saling mengenal, bukan untuk saling merendahkan atau membanggakan keturunan. Allah menjelaskan bahwa kemuliaan manusia tidak diukur dari nasab, status sosial, atau suku, tetapi dari ketakwaannya, karena hanya hati dan amal yang dinilai di sisi-Nya. Banyak hadis memperkuat pesan ini, termasuk sabda Nabi Muhammad SAW bahwa Allah tidak memandang rupa dan harta, tetapi hati dan perbuatan, serta penegasan bahwa orang terbaik adalah yang paling bertakwa dan paling kuat memegang agama. Ayat ini juga menjadi dasar bahwa semua manusia memiliki kedudukan yang sama, dan keutamaan hanya ditentukan oleh

kualitas moral dan spiritual, bukan oleh garis keturunan atau kebanggaan suku.

Maksud dari QS. Al-Hujurat ayat 13 mengingatkan bahwa manusia diciptakan berbeda-beda untuk saling mengenal, saling melengkapi, dan bekerja sama, bukan saling merendahkan (Shofwan & Munib, 2023). Dalam tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa kemuliaan seseorang bukan berasal dari status atau asal-usulnya, tetapi dari ketakwaan dan kualitas amalnya. Pesan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dalam Islam adalah kepemimpinan yang mampu menghargai keberagaman, membangun penghormatan di antara anggota, serta mendorong setiap individu berkontribusi berdasarkan kapasitas terbaiknya, karena nilai seseorang dinilai dari integritas dan kontribusinya.

Hal ini relevan dengan peran budaya organisasi sebagai faktor yang dapat memperkuat pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Jika budaya yang berlaku mendukung kerja sama dan menumbuhkan rasa saling menghargai, maka gaya *digital leadership* yang awalnya berpotensi menimbulkan hambatan dapat berubah menjadi lebih efektif (Shin et al., 2023). Dengan adanya budaya yang kuat, arahan pemimpin menjadi lebih mudah diterima, penggunaan teknologi lebih terarah, dan pada akhirnya dampak *digital leadership* terhadap kinerja karyawan menjadi lebih positif.

4.5.5 Pengaruh *Digital Competency* Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh *digital competency* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Abidin et al. (2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja. Hal ini terjadi karena kompetensi digital merupakan kemampuan melekat pada individu sehingga efektivitas kompetensi tersebut dalam meningkatkan kinerja tidak bergantung pada budaya organisasi dijalankan. Meskipun budaya organisasi memiliki peran dalam membentuk nilai dan norma kerja, budaya tersebut tidak mampu memperkuat atau memperlemah dampak kompetensi digital terhadap kinerja ketika kompetensi individu sudah cukup memadai dan dapat diterapkan tanpa harus menunggu dukungan budaya.

Namun beberapa penelitian menekankan bahwa budaya organisasi yang konsisten mendorong pemanfaatan teknologi sebenarnya berpotensi mengoptimalkan kompetensi digital. Zhen et al. (2021) menyatakan bahwa budaya yang mendukung pemanfaatan teknologi mampu mengoptimalkan kompetensi digital melalui integrasi antara teknologi dan sumber daya manusia, sehingga mendorong inovasi dan pencapaian kerja yang lebih baik. Tiong et al. (2024) menegaskan bahwa budaya yang kolaboratif, kreatif, dan mendorong keberanian mengambil risiko dapat membantu karyawan lebih leluasa memanfaatkan kompetensinya, sehingga kinerja dan inovasi

meningkat. Namun, apabila budaya tersebut belum tertanam kuat dalam perilaku kerja sehari-hari, maka tidak dapat mendukung pemanfaatan kompetensi digital.

PT Pos Indonesia memiliki budaya organisasi yang menekankan sikap adaptif dan kompeten yang sebenarnya sudah mulai dibangun untuk mendukung transformasi digital. Karyawan didorong untuk mampu menyesuaikan diri dengan teknologi baru dan meningkatkan kapasitas digital mereka agar pekerjaan dapat diselesaikan lebih efektif. Namun, dalam praktik sehari-hari di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri, nilai budaya tersebut belum sepenuhnya menjadi pola kerja yang konsisten di seluruh unit. Beberapa karyawan sudah menunjukkan kemampuan digital yang baik, tetapi budaya yang seharusnya mendorong kolaborasi digital dan pemanfaatan teknologi secara optimal belum terbentuk secara merata. Akibatnya, meskipun kompetensi digital individu meningkat, budaya organisasi belum cukup kuat untuk memperkuat pengaruh kompetensi tersebut terhadap kinerja,

Dalam perspektif Islam, kemampuan individu akan memberi hasil yang lebih maksimal apabila didukung oleh keselarasan tindakan bersama dalam suatu kelompok (Wu et al., 2024). Hal ini dijelaskan dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11 berikut:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَذِّبُهُمْ حَتَّىٰ يُعَذِّبُوا مَا
بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya:

Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Tafsir Ibnu Katsir (2004) menjelaskan bahwa setiap manusia selalu disertai malaikat-malaikat yang bergiliran menjaga, mencatat amal, dan melindunginya dari berbagai bahaya atas perintah Allah. Para malaikat itu hadir pada siang dan malam, mencatat kebaikan dan keburukan, serta menjaga manusia dari gangguan jin, manusia, maupun makhluk lainnya. Namun ketika takdir Allah telah tiba, para malaikat itu meninggalkannya sehingga ketentuan tersebut terjadi. Ayat ini juga menegaskan bahwa perubahan keadaan manusia sangat berkaitan dengan perubahan diri mereka sendiri, sebagaimana bagian akhir ayat menyebut bahwa Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada dalam diri mereka.

Maksud dari QS. Ar-Ra'd ayat 11 mengingatkan bahwa perubahan yang baik hanya akan terjadi jika seseorang atau suatu kelompok berusaha memperbaiki diri terlebih dahulu. Ayat ini menegaskan bahwa Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah apa yang ada dalam diri mereka, sehingga tingkat keberhasilan sangat berkaitan dengan ikhtiar manusia dalam meningkatkan kemampuan dan sikapnya (Witro et al., 2020). Dengan kata lain, peningkatan kualitas diri menjadi bagian penting dari tanggung jawab manusia sebelum berharap adanya perubahan yang lebih besar dalam hasil atau kondisi yang mereka alami.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mampu memperkuat hubungan antara *digital competency* dan kinerja karyawan karena nilai-nilai budaya yang diharapkan belum diterapkan secara konsisten dan merata di seluruh unit. Beberapa karyawan memang telah memiliki kemampuan digital yang baik, tetapi budaya yang seharusnya mendukung kolaborasi digital, keterbukaan, dan pemanfaatan teknologi untuk bekerja lebih efektif belum benar-benar mengakar. Akibatnya, kompetensi digital yang sudah dimiliki belum bisa dimaksimalkan untuk mendorong kinerja secara lebih optimal karena tidak ditopang oleh budaya organisasi yang kuat dan seragam.

4.5.6 Pengaruh *Cyberloafing* Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun *cyberloafing* memiliki pengaruh positif langsung terhadap kinerja, budaya organisasi di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri tidak dapat memperkuat maupun melemahkan hubungan tersebut. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wibusana & Margono (2023) yang juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak berfungsi sebagai variabel moderasi. Penelitian tersebut menegaskan bahwa sekuat apa pun budaya organisasi, perilaku tetap sebagai faktor internal individu yang mendorong kinerja, sehingga budaya tidak selalu berperan memperkuat hubungan tersebut.

Ugrin et al. (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku kerja melalui norma sosial yang jelas dan pengawasan yang kuat. Budaya yang kuat semestinya mampu membatasi kecenderungan karyawan untuk melakukan aktivitas pribadi di jam kerja. Namun, mereka juga menekankan bahwa efektivitas budaya sangat bergantung pada sejauh mana nilai dan aturan tersebut benar-benar dijalankan dalam keseharian. Ketika budaya tidak diterapkan secara tegas atau tidak memberikan batasan perilaku yang jelas, maka budaya tersebut tidak akan mampu memperkuat ataupun melemahkan hubungan antara *cyberloafing* dan kinerja. Setyawan & Muliadi (2023) juga menambahkan bahwa budaya yang lemah tidak mampu meningkatkan efektivitas strategi organisasi, termasuk dalam mengelola perilaku karyawan.

Pada praktiknya di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri, karyawan memiliki tingkat fleksibilitas yang cukup tinggi dalam melakukan aktivitas pribadi saat jam kerja, selama tugas utama tetap diselesaikan tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja lebih menekankan pencapaian target dan penyelesaian tugas dibandingkan pengaturan perilaku kerja secara ketat. Budaya perusahaan yang adaptif dan berorientasi hasil memang memberikan ruang bagi karyawan untuk mengatur ritme kerja sesuai preferensi mereka, sehingga aktivitas seperti *cyberloafing* justru dapat dimanfaatkan sebagai cara untuk menjaga kenyamanan dan fokus. Namun, karena nilai-nilai budaya tersebut tidak secara khusus mengatur atau membatasi perilaku digital

karyawan, budaya di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri tidak memberikan pengaruh terhadap hubungan antara *cyberloafing* dan kinerja.

Dalam perspektif Islam, setiap perilaku dan hasil kerja manusia sangat dipengaruhi oleh sejauh mana ia menjaga amanah dan konsistensi dalam menjalankan tanggung jawab yang telah ditetapkan (Idris et al., 2019). Hal ini dijelaskan dalam QS. Al-Mu'minun ayat 8 berikut:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

Artinya:

(Sungguh beruntung pula) orang-orang yang memelihara amanat dan janji mereka.

Tafsir Ibnu Katsir (2004) menjelaskan bahwa QS. Al-Mu'minun ayat 8 menggambarkan sifat orang beriman yang menjaga amanah dan memenuhi janji, yakni mereka yang tidak berkhianat ketika dipercaya serta menepati setiap komitmen dan kesepakatan yang dibuat. Ayat ini menekankan pentingnya kejujuran, konsistensi, dan tanggung jawab dalam setiap urusan, berbeda dengan sifat munafik yang suka mengingkari janji dan mengabaikan amanah. Ayat ini menunjukkan bahwa nilai atau aturan yang sudah ditetapkan harus dijalankan dan dijaga secara sungguh-sungguh agar membawa manfaat yang nyata.

Maksud dari QS. Al-Mu'minun ayat 8 menegaskan bahwa Allah memuji orang-orang yang mampu menjaga amanah dan menepati janji, yaitu mereka yang konsisten terhadap tanggung jawab yang telah diberikan tanpa berkhianat atau menyimpang. Ayat ini mengajarkan bahwa keteguhan memegang amanah merupakan ciri utama seorang mukmin, sehingga setiap

tindakan hendaknya berada dalam batas yang tidak merusak kepercayaan atau melanggar komitmen. Nilai utama yang ditekankan adalah kesadaran untuk tetap bertanggung jawab, jujur, dan tidak menyalahgunakan kebebasan yang dimiliki (Idham & Khairuldin, 2024).

Dalam organisasi, nilai amanah tersebut dapat dianalogikan dengan bagaimana karyawan menjalankan tanggung jawab utama mereka meskipun terdapat *cyberloafing*. Budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan tersebut karena budaya yang ada tidak secara tegas mengatur atau membatasi perilaku digital, melainkan berfokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian target. Akibatnya, selama karyawan tetap menunaikan amanah berupa pekerjaan yang harus diselesaikan, perilaku *cyberloafing* tidak dianggap mengurangi kualitas kinerja, sehingga budaya organisasi tidak cukup kuat untuk mengubah atau memperlemah pengaruh positif tersebut.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian tentang pengaruh *Digital Leadership*, *Digital Competency*, dan *Cyberloafing* terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Digital leadership* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena penerapan *digital leadership* tidak diiringi dengan pengarahan yang jelas, pengawasan, dan kesiapan sumber daya manusia, sehingga menurunkan efektivitas kinerja karyawan.
2. *Digital competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti karyawan yang memiliki kompetensi digital yang baik mampu memanfaatkan teknologi untuk memperlancar proses kerja dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.
3. *Cyberloafing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena perilaku *cyberloafing* berfungsi sebagai bentuk jeda psikologis yang membantu karyawan mengurangi tekanan, memulihkan energi, dan meningkatkan fokus saat kembali bekerja, sehingga mendorong performa kerja secara keseluruhan.
4. Budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja. Budaya yang menekankan tanggung jawab, keterbukaan,

dan kerja sama mampu menyeimbangkan kelemahan dalam penerapan kepemimpinan digital.

5. Budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh *digital competency* terhadap kinerja karyawan. Penerapan budaya berbasis digital belum berjalan secara konsisten, sehingga tidak memberikan pengaruh tambahan terhadap hubungan *digital competency* dan kinerja.
6. Budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh *cyberloafing* terhadap kinerja karyawan. Aktivitas pribadi seperti membuka media sosial selama jam kerja masih dianggap wajar selama target tetap tercapai, karena PT Pos Indonesia KC Kediri lebih menekankan pada hasil akhir.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta kesimpulan yang telah diperoleh, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri maupun bagi peneliti selanjutnya, diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Perusahaan perlu meningkatkan penerapan *digital leadership* dengan memberikan pengawasan dan arahan yang lebih jelas agar proses digitalisasi tidak menimbulkan beban dan kebingungan yang dapat berdampak pada penurunan kinerja. Perusahaan juga perlu memperkuat pengembangan *digital competency* melalui pelatihan yang berkelanjutan karena terbukti mendukung kelancaran proses kerja. Selain itu,

perusahaan dapat mempertahankan tingkat toleransi yang wajar terhadap *cyberloafing* selama tidak mengganggu pencapaian target atau tanggung jawab utama karyawan. Di sisi lain, budaya organisasi perlu diperkuat agar mampu mendukung pola kerja yang semakin digital dan memastikan setiap karyawan memiliki acuan yang sama dalam menjalankan tugas.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berhubungan dengan lingkungan kerja digital yang dapat menjelaskan hubungan antara pengaruh digital terhadap kinerja karyawan, seperti *knowledge sharing*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi hanya mampu memoderasi pengaruh *digital leadership*, sementara hubungan lainnya belum diperkuat oleh budaya organisasi. Dengan menambahkan *knowledge sharing* sebagai mediasi, hasil penelitian di masa mendatang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kinerja karyawan di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., Margono, H., Ariyanti, A., & Darmanto, R. F. (2022). *Kompensasi , Motivasi dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderating Compensation , Motivation , and Competence in Their Effect on Employee Performance with Organizational Culture as Moderating Variables*. 24(1), 11–22.
- Abubakar, R. (2021). *Pengantar Metodologi Penelitian* (1st ed.). SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga.
- Adelina, N., & Saputro, H. B. (2023). Pengaruh *Cyberloafing* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Control sebagai Variable Moderasi. *Review of Applied Accounting Research*, 3(1). <http://jurnalnasional.ump.ac.id/index.php/RAAR/>
- Akbar, F., & Sularno, M. (2024). Membangun Budaya Organisasi Islami Melalui Internalisasi Nilai-Nilai Syariah dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Aliansi: Jurnal Manajemen & Bisnis*, 19.
- Al-Butary, B., Hanifah, L., Sutriyani, S., & Noval, A. F. (2023). Analysis of Professional Specialization in the Perspective of Islamic Economic Philosophy. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 4(1), 67–74. <https://doi.org/10.53697/emak.v4i1.1087>
- Al Naqbi, S. (2024). The Islamic Perspective on Qualities Required for Effective Leadership. *Journal of the Contemporary Study of Islam*, 4(2), 195–218. <https://doi.org/10.37264/jcsi.v4i2.04>
- Amiria, H. D., & Suprpto, S. (2025). Green HRM and Employee Engagement: Impact on Employee Performance in Manufacturing Companies. *Journal of Sustainable Economic and Business*, 1(4), 263–273. <https://doi.org/10.70550/joseb.v1i4.42>
- Andel, S. A., Kessler, S. R., Pindek, S., Kleinman, G., & Spector, P. E. (2019). Is *cyberloafing* more complex than we originally thought? *Cyberloafing* as a coping response to workplace aggression exposure. *Computers in Human Behavior*, 101(June 2018), 124–130. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.013>
- Androniceanu, A., Sabie, O. M., Georgescu, I., & Drugău-Constantin, A. L. (2023). Main Factors and Causes That are Influencing the Digital Competences of Human Resources. *Administratie Si Management Public*, 41(2), 26–53. <https://doi.org/10.24818/AMP/2023.41-02>
- Anggraini, F. D. P., Aprianti, A., Setyawati, V. A. V., & Hartanto, A. A. (2022). Pembelajaran Statistika Menggunakan Software SPSS untuk Uji Validitas dan Reliabilitas. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6491–6504.

<https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3206>

- Armstrong, M. (2009). *Handbook of Performance Management : An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (4th ed.). Kogan Page Publishers.
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2024). *Survei Penetrasi Internet Indonesia 2024*.
- Astuti, D., Rahmawati, S., & Satriadi, I. (2024). Tinjauan Al-Qur'an dan Hadits Tentang Pemimpin dan Persyaratannya. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(2), 2219–2231. <https://doi.org/10.54373/imeij.v5i2.1013>
- Asyari, R., Sumardi, & Hamid, N. (2023). Moderation Effect of Work Motivation: The Effect of *Digital competency* on Bank Employee Performance. *Accounting Profession Journal (APAJI)*, 5(1).
- Az-Zuhaili, W. (1994). *Tafsir Al-Wajiz 'ala Hamish Al-Qur'an Al-'Azim*. Dar Al-Mustaqbal.
- Barmawi, M., & Muhammad, M. (2023). Concept Of The Night And The Day In The Quran. *JURNAL HURRIAH: Jurnal Evaluasi Pendidikan Dan Penelitian*, 4(3), 352–367. <https://doi.org/10.56806/jh.v4i3.153>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership And Organizational Culture*.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. (2012). *Human Resource Management : An Experiential Approach* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Blain, J., & Speculand, R. (2024). *The Digital leadership 2024 Perspective: Why Are Senior Leaders Digitally Detached?*
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of Different Forms of *Cyberloafing*: The Role of Norms and External Locus of Control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067–1084. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.03.008>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Third Edition). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth Edition). SAGE Publications, Inc.
- Dawson, J. F. (2013). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7>

- Desnirita, & Sari, A. P. (2022). Dampak Beban Kerja dan Prilaku *Cyberloafing* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dwidaya World Wide Cabang Wilayah DKI Jakarta. *Jurnal Akademi Akuntansi Indonesia Padang*, 2(1).
- Elmario, R. (2024). Pengaruh *Digital leadership*, Management Information System, dan Emotional Intelligence Terhadap Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12.
- Ernawati, R. D., Rahayu, L. P., & Lisdiana, N. (2021). Pengaruh Kontrol Diri dan Perilaku *Cyberloafing* Terhadap Kinerja Pegawai SDN di Kelurahan Kembanguningoyolali Pada Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 9(2).
- Ervanni, O. (2024). Perspektif Al-Quran dan Hadits dalam Peningkatan Kinerja SDM Modern. *Expense: Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 3089–6983.
- Faradila, N., Husna, M., & Islamiyah. (2025). Konsumsi Literasi Digital: Solusi Qur’ani untuk Menjaga Kredibilitas Keilmuan. *IMTIYAZ: Jurnal Ilmu Keislaman*, 9.
- Fauzan, M., Qurota A’yun, A., Azizah, A., & Abbas, N. (2024). Analisis Hadis Keutamaan Ilmu dalam Konteks Pendidikan Islam. *SETYAKI: Jurnal Studi Keagamaan Islam*, 2(4), 10–21. <https://doi.org/10.59966/setyaki.v2i4.1212>
- Gehan, A. Z., & Yulianti, E. (2024). Pengaruh *Digital leadership* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Milenial di Jawa Timur Dengan Dimoderasi oleh Leader Member Exchange (LMX). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(1).
- Ghozali, M., Syamsuri, S., Purwana, A., & Cahyanti, L. (2019). Professionalism Concept of Work Ethic in Islamic Perspective. *European Union Digital Library*. <https://doi.org/10.4108/eai.13-2-2019.2286200>
- Govers, M., & Amelsvoort, P. (2023). A theoretical essay on socio-technical Systems Design Thinking in The Era of Digital Transformation. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie*, 54(1), 27–40. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00675-8>
- Greco, L. Del, Walop, W., & Mccarthy, R. H. (1987). *Questionnaire development: 2. Validity and reliability* (Vol. 136, pp. 699–700). *Clinical Epidemiology*.
- Guzmán-Simón, F., García-Jiménez, E., & López-Cobo, I. (2017). Undergraduate students’ perspectives on digital competence and academic literacy in a Spanish University. *Computers in Human Behavior*, 74, 196–204. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.04.040>
- Hair, J. ., Black, W. ., Babin, B. ., & Anderson, R. . (2010). *Multivariate Data*

Analysis (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hatch, E., & Farhady, H. (1981). *Research Design and Statistics for Applied Linguistics*. Rahnama Publications.
- Hendryadi, H., & Mustika, M. (2023). *Cyberloafing: A Preliminary Study from Indonesian Workers*. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 6(2), 385–398. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v6i2.1109>
- Idham, M. A., & Wan Khairuldin, W. M. K. F. (2024). Modern Research Integrity: Relevance of Islamic Values of Trustworthiness and Responsibility Based on Surah Al-Mu'minun. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(12), 3296–3307. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i12/24305>
- Idris, M., Zakaria, W. F. A. W., Long, A. S., & Salleh, N. (2019). Work quality in organization: An islamic management perspective. *International Journal of Islamic Thought*, 15, 60–70. <https://doi.org/10.24035/ijit.15.2019.006>
- Ilomäki, L., Kantosalo, A., & Lakkala, M. (2011). What is digital competence? *European Schoolnet (EUN)*, 1. <http://linked.eun.org/web/guest/in-depth3>
- Ingsih, K., Astuti, S. D., & Riyanto, F. (2024). The Role of Digital Competence in Improving Service Quality and Employee Performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Isman, Y., Hinggo, H. T., & Kusumah, A. (2023). Pengaruh *Cyberloafing*, Self Control dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Pancuran Karya Pekanbaru. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi*, 3, 1–13.
- Jamilah, A., Hidayat, M., & Maryono. (2025). Konsep Kepemimpinan Pendidikan dalam Islam Berdasarkan Hadis Bukhori No. 855. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(6), 311–320. <https://doi.org/10.62017/merdeka>
- Juwita, J., Ahman, E., Sojanah, J., & Rofaida, R. (2024). The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS) The Eurasia Proceedings of Educational The Influence of *Cyberloafing* Behavior and Job Stress on Employee Performance. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)*, 37, 39–50. www.isres.org
- Kartinah, Saifulah, A. M., Anisah, T. N., Nurwiyanta, & Sunyoto, D. (2023).

Pengaruh Pengendalian Diri Dan Stres Kerja Terhadap Perilaku Cyberloafing Pada Dosen Di Indonesia. 7(1), 513–523. <https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.4400/http>

Katsir, I. (2004). Tafsir Ibnu Katsir. In *Pustaka Imam Asy-Syafi'i* (4th ed.). Pustaka Imam Asy-Syafi'i.

Kementerian Komunikasi dan Digital. (2025). *Atasi Defisit Talenta Digital, Wamen Nezar Jadikan Lulusan STEM Pilar Penting.*

Kodarisman, R., & Nugroho, E. (2013). Evaluasi Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian SIMPEG di Pemerintah Kota Bogor. *Jurnal Nasional Teknik Elektro Dan Teknologi Informasi*, 2(2).

Krisnanto Hartono, A., & Rianto Rahadi, D. (2021). Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 16–21. <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/magister-manajemen/16>

Kwala, A. F., & Agoyi, M. (2025). The Influence of *Cyberloafing* on Workplace Outcomes: A Study Utilizing the Job Demands-Resources (JD-R) Theory. *SAGE Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251327521>

Lawal, O., Ireoluwatomiwa Eunice Shaniyi, & Ousainou Jatta. (2024). Organizational culture as social control mechanism. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(2), 1790–1796. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.12.2.1453>

Letsoin, H., Hukubun, M., & Solissa, J. (2023). Survei Keterampilan Dasar Bermain Tennis Meja pada Mahasiswa Penjaskesrek Angkatan 2021. *Journal on Education*, 5(4).

Liana, Y., Kolo, N., Salim, A., & Lating, A. (2023). Kompetensi Digital, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Indah Logistik Pekanbaru. *Jurnal BENING Prodi Manajemen Universitas Riau Kepulauan Batam*, 10.

Lim, V. K. G. (2002). The IT Way of Loafing on The Job: *Cyberloafing*, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675–694. <https://doi.org/10.1002/job.161>

Lim, V. K. G., & Chen, D. J. Q. (2012). *Cyberloafing* at The Workplace: Gain or Drain on Work? *Behaviour and Information Technology*, 31(4), 343–353. <https://doi.org/10.1080/01449290903353054>

Mangkunegara, A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

ManpowerGroup. (2025). *Global Talent Shortage Survey: Asia Pacific Findings.*

- Marguna, A. (2020). Pengaruh Kompetensi Digital (E-Skills) Terhadap Kinerja Pustakawan Di UPT Perpustakaan Universitas Hasanuddin. *JUPITER*, 17.
- Markaz Tafsîr li ad-Dirāsât al-Qur'āniyyah. (2014). *Al-Mukhtashar fî Tafsîr Al-Qur'ân Al-Karîm*. Markaz Tafsîr li ad-Dirāsât al-Qur'āniyyah.
- Martias, L. D. (2021). Statistika Dekriptif Sebagai Kumpulan Informasi. *Fihris: Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 16(1), 40. <https://doi.org/10.14421/fhrs.2021.161.40-59>
- Misbahuddin, Akil, N., Taufik, I., & Guntur, I. (2025). Pengaruh Digitalisasi Pembelajaran, Kompetensi Profesional dan Komitmen Kerja Dimoderasi oleh Budaya Organisasi terhadap Prestasi Siswa pada SMP Negeri 4 Makassar. *Al-Buhuts*, 21(1).
- Muchtar, T., Nur, H., Akbar, A., & Basri, M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Teknologi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7.
- Mudjiono, G. S., & Fatoni, F. (2024). Pengaruh *Digital leadership*, Management Information System, Artificial Intelligence Personal Assistance, dan Employees, *Cyberloafing* Terhadap Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12.
- National Skills Coalition. (2023). *New Report: 92% of Jobs Require Digital Skills, One-Third of Workers Have Low or No Digital Skills Due to Historic Underinvestment, Structural Inequities* .
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches* (Seventh Edition). Pearson Education Limited.
- Nugroho, H., Riyadi, S., Mudjijah, S., Maulana, P., & Safitra, R. (2024). The Influence of *Digital leadership* on Employee Performance with Digital Culture as a Moderating Variable. *Maneggio*, 1. <https://doi.org/10.62872/7278s763>
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 404–412.
- Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers and Education*, 146. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Ozler, D., & Polat, G. (2012). *Cyberloafing* Phenomenon in Organizations: Determinants and Impacts. *International Journal of E-Business and E-Government Studies*, 4(2).
- Pangalila, C., Pandowo, M. H., & Rogi, M. H. (2024). Pengaruh Self Control dan Stres Kerja Terhadap Perilaku *Cyberloafing* Pada Pegawai PT Hasjrat Abadi

Tendean Manado. *Jurnal EMBA*, 12.

- Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A., & Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change. *Journal of Change Management*, 19(2), 67–85. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761>
- Purwanza, S., Wardhana, A., Mufidah, A., Renggo, Y., Hudang, A., Setiawan, J., Darwin, & Badi'ah, A. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi* (Arif Munandar (ed.)). CV. Media Sains Indonesia.
- Purwati, S., Susanto, S., Sari, D. F., Kadani, Nawangwulan, I. M., & Anantadjaya, S. P. (2025). Analysis of the Influence of Organizational Culture, Work Stress, and Boredom on *Cyberloafing* of Generation Z Employees in Service Industry. *Journal of Social Science and Business Studies*, 3(2), 420–425. <https://doi.org/10.61487/jssbs.v3i2.144>
- Raharjo, F. Y. S., & Prasetyo, F. I. (2024). E-Skill dan E-Leadership: Faktor Penting dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Perguruan Tinggi pada Era Digital. *Akuntansi Pajak Dan Kebijakan Ekonomi Digital*, 1, 251–369. <https://doi.org/10.61132/apke.v1i3.415>
- Rahman, R. (2023). Konsep Komunikasi Kepemimpinan Era Digital (Perspektif Al-Qur'an). *Jurnal Ilmiah Al-Muttaqin*, 9(1), 1–9. <https://doi.org/10.37567/al-muttaqin.v9i1.1927>
- Rantauwati, A., & Putriana, L. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karier dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *JURNAL RISET MANAJEMEN DAN AKUNTANSI*, 2(2).
- RevComm MiiTel. (2024). *Digital Transformation dan SaaS di Perusahaan Indonesia: Tantangan dan Solusi*.
- Ridha, N. (2017). Proses Penelitian, Masalah, Variabel dan Paradigma Penelitian. *Jurnal Hikmah*, 14.
- Rivai, V., & Basri, A. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* (1st ed.). RajaGrafindo Persada.
- Robinson, H. (2019). Why Do Most Transformations Fail? A Conversation with Harry Robinson: When 70 Percent of Transformations Fail, a Company Needs a Proven Strategy to Beat the Odds. In *McKinsey & Company*.
- Rohmah, L. A. N., & Ekowati, V. M. (2024). Jurnal E-Bis : Ekonomi Bisnis Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Job Performance : Mediasi Dan. *Jurnal E-Bis:Ekonomi Bisnis*, 8(2), 765–779.

- Rosilawati, W., & Azizi, M. H. (2024). Mediating Effect of Job Satisfaction on Work Stress to *Cyberloafing* in Islamic Business Ethics Perspective (Study on Generation Z Employees in Bandar Lampung). *ICIEBDS 1st International Conference on Islamic Economics, Business Development and Studies*. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i16.16261>
- Roth, K., & Farahmand, K. (2023). A Study of Current Socio-Technical Design Practices in the Industry 4.0 Context Among Small, Medium, and Large Manufacturers in Minnesota and North Dakota. *Sustainability*, *15*(23). <https://doi.org/10.3390/su152316438>
- Safrida, Syah, A., Asmara, M., Kirana, K., & Putra, D. (2024). Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Kompetensi and *Digital leadership* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan CV Diar Rahma Wonosari). *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, *9*(5). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i5>
- Salsabil, S., Imansyah, & Monady, H. (2025). Makna Kata Khalifah Dalam Qs. Al-Baqarah [2] : 30 (StudiKomparasi Tafsir Al Manar dan Jawahir). *Jurnal Sains Student Research*, *3*.
- Sao, R., Chandak, S., Patel, B., & Bhadade, P. (2020). *Cyberloafing*: Effects on Employee Job Performance and Behavior. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, *8*(5), 1509–1515. <https://doi.org/10.35940/ijrte.e4832.018520>
- Sari, M., Rachman, H., Astuti, N., Afgani, M., & Siroj, R. (2022). Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, *3*(01), 10–16. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1953>
- Schein, E., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th edition). John Wiley and Sons, Inc.
- Setyawan, J., & Muliadi, D. (2023). Efek Moderasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Berbasis Teknologi Informasi dan Pelatihan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *6*.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, *18*(3), 291–300.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of *Digital leadership* on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(3). <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Shofwan, I., & Munib, A. (2023). Pendidikan Karakter Sosial Qur'ani: Studi Tafsir Surat Al-Hujurat Ayat 11-13. *Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi*

- Keislaman*, 13(1), 72–84. <https://doi.org/10.33367/ji.v13i1.3500>
- Showkat, N., & Parveen, H. (2017). Quantitative Methods: Survey. *Media & Communication Studies*.
- Sigalas, C., Economou, V., & Georgopoulos, N. (2013). Developing a Measure of Competitive Advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320–342. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2013-0015>
- Silvia Huri, V., & Setiana, R. (2024). The Concept of Islamic Education Management in the Perspective of the Quran Thematic Interpretation of Verses on Leadership. *FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan Dan Manajemen Islam*, 13(01), 270–287. <https://doi.org/10.32806/jf.v13i01.7629>
- Somerville, M. M. (2013). Digital age Discoverability: A Collaborative Organizational Approach. *Serials Review*, 39(4), 234–239. <https://doi.org/10.1080/00987913.2013.10766404>
- Statista. (2024). *Pengeluaran untuk Teknologi dan Layanan Transformasi Digital di Seluruh Dunia dari Tahun 2017 hingga 2027*.
- Strydom, H. (2013). An Evaluation of The Purposes of Research in Social Work. *Social Work (South Africa)*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.15270/49-2-58>
- Suharyadi, & Purwanto S.K. (2016). *Statistika untuk ekonomi dan keuangan modern* (3rd ed.). Salemba Empat.
- Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami Sumber Data Penelitian: Primer, Sekunder, dan Tersier. *Jurnal Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, 5.
- Susanto, P., Arini, D., Yuntina, L., Soehaditama, J., & Nuraeni. (2024). Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3(2). <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1>
- Taherdoost, H. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/ Survey in a Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5(3). <https://ssrn.com/abstract=3205040>
- Thomas, A. (2024). Digitally transforming the organization through knowledge management: A Socio-Technical System (STS) Perspective. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 437–460. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2024-0114>
- Tiong, P., Sumaryo, P., & Simamora, S. A. P. (2024). The Influence of *Digital competency*, Employee Engagement, and Leadership Style on SME Employee Performance in Indonesia: Innovation Capability as A Mediator and

Organizational Culture as A Moderator in the Society 5.0 Era. *STI Policy and Management Journal*, 9(2). <https://doi.org/10.14203/stipm.2024.405>

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of The Longwall Method of Coal Getting, An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1).

Tulungen, E., Maramis, J., Saerang, D., Tulungen, E. E., Saerang, D. P., Maramis, J. B., Studi Doktor Ilmu Manajemen, P., Ekonomi dan Bisnis, F., & Kunci, K. (2022). Digital Transformation: Role Of *Digital Leadership*. *1116 Jurnal EMBA*, 10(2), 1116–1123.

Ugrin, J. C., Pearson, J. M., & Nickle, S. M. (2018). An Examination of the Relationship between Culture and *Cyberloafing* Using the Hofstede Model. *Journal of Internet Commerce*, 17(1), 46–63. <https://doi.org/10.1080/15332861.2018.1424395>

Unruh, G., & Kiron, D. (2017). Digital Transformation on Purpose. In *MIT Sloan Management Review*.

Utomo, E., Husni, R., Rizqa, M., & Husna, R. (2023). Moderasi Beragama dalam Masyarakat 5.0: Analisis Konsep Berdasarkan Surat Al-Hujurat Ayat 13. *SURAU: Journal of Islamic Education*, 1(2), 146. <https://doi.org/10.30983/surau.v1i2.7409>

Van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2020). Determinants of 21st-Century Skills and 21st-Century Digital Skills for Workers: A Systematic Literature Review. In *SAGE Open* (Vol. 10, Issue 1). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/2158244019900176>

Van Maanen, & Kunda. (1989). Real feelings: Emotional Expression and Organizational Culture. . *Research in Organizational Behavior* , 11.

Vetter, T. R. (2017). Descriptive Statistics: Reporting the Answers to the 5 Basic Questions of Who, What, Why, When, Where, and a Sixth, so What? *Anesthesia and Analgesia*, 125(5), 1797–1802. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002471>

Villars, R., & Carter, P. (2023). *Worldwide IT Industry 2023 Predictions*.

Wahdah, I., Wahyudin, Y., & Ulfah, M. (2025). Konsep Kerja dalam Perspektif Al-Qur'an (Analisis Surat At-Taubah Ayat 105). *Jurnal Pendidikan Modern*, 7(3). <https://journalversa.com/s/index.php/jpm>

Walpole, R., Myers, R., Myers, S., & Ye, K. (2011). *Probability Statistics for Engineers Scientists (9th Edition)* (9th ed.). Pearson Education, Inc.

- Wati, I. R., Fatimah, A., Almadana, A. V., & Winata, L. (2025). How Islamic work-life balance mediates work-family conflict and enhances employee performance in religious-based workplaces. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 22(1), 31–49. <https://doi.org/10.31106/jema.v22i1.23753>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wibusana, & Margono, H. (2023). Analisis Motivasi, Kompensasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Ptsi Jakarta. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 20(02), 161–174.
- Widodo, W. (2024). Collaborative Management Of Islamic Education and Technology for Improving The Competence of Students in The Digital Era. *Darul 'Ilmi: Jurnal Ilmu Kependidikan Dan Keislaman*, 12.
- Witono, N., & Damanhuri. (2024). Hadis Mukmin Satu Bangunan yang Saling Memperkuat Satu Sama Lain: Analisis Parsial dan Simultan Riwayat Abu Musa Al Asy'ari dalam Shahih Al-Bukhari. *AL-AFKAR: Journal for Islamic Studies*, 7(2). <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v7i2.1095>
- Witro, D., Yanti, B., & Rasidin, M. (2020). Mental Revolution To Increase Economic Independence And Nation's Competitiveness Of Surah Al-Ra'd Verse 11 Perspective. *Jurnal Studi Ilmu-Ilmu Al-Qur'an Dan Hadis*, 21.
- Wu, C. M., Dale, R., & Hawkins, R. D. (2024). Group Coordination Catalyzes Individual and Cultural Intelligence. *Open Mind*, 8, 1037–1057. https://doi.org/10.1162/opmi_a_00155
- Yamin, B., & Nurfadilah, M. (2024). The Influence of Transformational Leadership, Employee *Digital competency*, and Percieved Organizational Support on Employee Performance With Job Satisfaction as a Mediation Variable. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 11. <https://jurnal.untag-sby.ac.id/>
- Yarnita, Y., Mardatillah, I., Sari, S., & Satriadi, I. (2025). Ayat dan Hadits Tentang Etos Kerja Dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Inovatif*, 7. <https://journalversa.com/s/index.php/jpi>
- Yuniarti, & Estu Mahanani. (2024). Pengaruh *Digital leadership*, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Usia Milenial PT.Pegadaian Galeri24. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan (JUMPA)*, 11(3), 59–72. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v11i3.701>
- Yusanti, T. I., & Suprapti, S. (2023). Influence of Workload and *Digital competency*

on Performance of Employees (Study on State Civil Apparatus at the Department of Public Works and Spatial Planning of Batang Regency). *The 1st Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 1(1).

Zahro, U. M. (2024). Kepemimpinan Islami dalam Mengantisipasi Perubahan Pendidikan ke Era Digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (Edium)*, 2.

Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan* (3rd ed.). Yayasan Obor Indonesia.

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>

Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of smes operating in the digital economy. *Sustainability (Switzerland)*, 13(2), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su13020720>

Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu publishing serbices.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Responden

Di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir (skripsi) yang sedang saya tempuh, saya Shofiyya Quthbil Ma'rifah mahasiswa pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, yang sedang melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Digital leadership*, *Digital competency*, dan *Cyberloafing* terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri)”**.

Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk berkontribusi dalam pengisian kuisisioner dan memberkan jawaban dengan jujur pada pernyataan yang terdapat pada kuisisioner ini. Tidak ada jawaban benar atau salah dalam mengisi pernyataan. Data pribadi dan jawaban yang telah diisi dalam kuisisioner akan dijaga kerahasiaannya dari pihak manapun dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik dan peneliti dalam penelitian ini saja.

Saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas kesediaan dan kontribusi Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk membantu pengisian kuisisioner ini.

Malang, 17 Oktober 2025

Peneliti,



Shofiyya Quthbil Ma'rifah

5.	Pemimpin memanfaatkan <i>platform</i> digital (misalnya email, zoom, media sosial) untuk berkomunikasi dengan tim.					
6.	Pemimpin terbuka dalam menyampaikan informasi melalui saluran komunikasi digital.					
7.	Pemimpin menggunakan data sebagai dasar dalam membuat keputusan penting.					
8.	Pemimpin mendorong tim untuk mengandalkan data dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.					
9.	Pemimpin memberikan bimbingan agar karyawan mampu menggunakan teknologi.					
10.	Pemimpin memberi kepercayaan kepada karyawan untuk mengelola pekerjaan dengan dukungan teknologi digital					

B. *Digital competency* (Kompetensi Digital)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya mampu mencari informasi kerja secara efektif melalui <i>platform</i> digital					
2.	Saya dapat menyeleksi informasi <i>online</i> yang benar-benar relevan dengan pekerjaan saya					
3.	Saya dapat membuat konten digital sesuai kebutuhan pekerjaan					
4.	Saya terbiasa menggunakan aplikasi digital untuk menyajikan laporan kerja.					
5.	Saya memahami cara menjaga kerahasiaan data pribadi maupun perusahaan saat bekerja dengan sistem digital.					
6.	Saya selalu berhati-hati terhadap risiko keamanan, seperti email phishing atau tautan mencurigakan					
7.	Saya dapat memanfaatkan teknologi digital untuk mengatasi kendala dalam pekerjaan.					
8.	Saya mampu menemukan solusi digital alternatif jika sistem utama tidak berfungsi					
9.	Saya menggunakan media digital sesuai dengan aturan yang berlaku di organisasi					

10.	Saya menyadari pentingnya bersikap profesional dalam berkomunikasi melalui media digital.					
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

C. Cyberloafing

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya menghindari menggunakan internet di tempat kerja untuk keperluan pribadi					
2.	Saya berupaya menahan diri untuk membuka media sosial atau situs pribadi saat jam kerja					
3.	Saya merasa perusahaan memiliki aturan yang tegas terkait penggunaan internet untuk kepentingan pribadi					
4.	Saya cenderung tidak mengikuti rekan kerja yang juga menggunakan internet untuk kepentingan pribadi saat bekerja.					
5.	Saya menghindari menggunakan internet untuk hal di luar pekerjaan meskipun pengawasan dari atasan tidak ketat.					
6.	Saya menghindari melakukan aktivitas pribadi di internet meskipun akses jaringan di kantor sangat mudah dijangkau					

D. Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya bekerja sesuai standar yang sudah ditentukan perusahaan					
2.	Pekerjaan yang saya lakukan jarang mengalami kesalahan.					
3.	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang diberikan.					
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa mengurangi kualitas.					
5.	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan teliti agar hasilnya akurat.					
6.	Pekerjaan yang saya lakukan umumnya selesai tanpa perlu banyak perbaikan ulang					

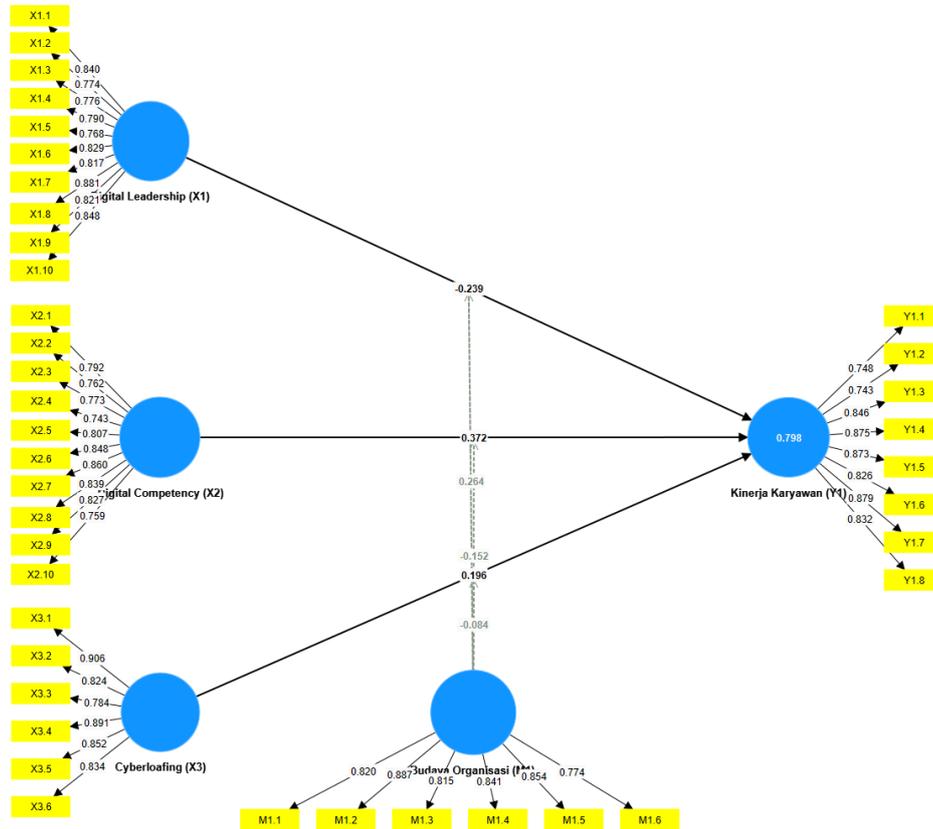
7.	Saya memiliki kesadaran untuk melaksanakan setiap tugas yang diberikan perusahaan dengan baik.					
8.	Saya bertanggung jawab penuh atas hasil kerja saya, baik berhasil maupun terdapat kekurangan					

E. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Lingkungan kerja saya memiliki simbol, aturan, atau kebiasaan yang mencerminkan identitas organisasi.					
2.	Saya dapat melihat budaya organisasi tercermin dalam tata ruang, seragam, atau cara komunikasi di tempat kerja					
3.	Saya memahami nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam organisasi,					
4.	Nilai dan prinsip organisasi menjadi pedoman dalam perilaku sehari-hari di tempat kerja.					
5.	Saya merasa cara berpikir dan bertindak di tempat kerja telah terbentuk berdasarkan kebiasaan yang diterima semua anggota.					
6.	Terdapat keyakinan bersama di organisasi mengenai cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan					

Lampiran 3 Hasil Uji Penelitian

1. Hasil Uji Validitas Konvergen



Variabel	Item	Nilai	Keterangan
<i>Digital leadership (X1)</i>	X1.1	0,840	Valid
	X1.2	0,774	Valid
	X1.3	0,776	Valid
	X1.4	0,790	Valid
	X1.5	0,768	Valid
	X1.6	0,829	Valid
	X1.7	0,817	Valid
	X1.8	0,881	Valid
	X1.9	0,821	Valid
	X1.10	0,848	Valid
<i>Digital competency (X2)</i>	X2.1	0,792	Valid
	X2.2	0,762	Valid
	X2.3	0,773	Valid
	X2.4	0,743	Valid
	X2.5	0,807	Valid
	X2.6	0,848	Valid
	X2.7	0,860	Valid
	X2.8	0,839	Valid

<i>Cyberloafing</i> (X3)	X2.9	0,827	Valid
	X2.10	0,759	Valid
	X3.7	0,906	Valid
	X3.8	0,824	Valid
	X3.9	0,784	Valid
	X3.10	0,891	Valid
	X3.11	0,852	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	X3.12	0,834	Valid
	Y.1	0,748	Valid
	Y.2	0,743	Valid
	Y.3	0,846	Valid
	Y.4	0,875	Valid
	Y.5	0,873	Valid
	Y.6	0,826	Valid
Budaya Organisasi (M)	Y.7	0,879	Valid
	Y.8	0,832	Valid
	M.7	0,820	Valid
	M.8	0,887	Valid
	M.9	0,815	Valid
	M.10	0,841	Valid
	M.11	0,854	Valid
	M.12	0,774	Valid

2. Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

Item	<i>Digital leadership</i>	<i>Digital competency</i>	<i>Cyberloafing</i>	Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi
X1.1	0,840	0,647	0,321	0,535	0,591
X1.2	0,774	0,477	0,244	0,365	0,439
X1.3	0,776	0,509	0,212	0,374	0,489
X1.4	0,790	0,682	0,412	0,564	0,644
X1.5	0,768	0,636	0,272	0,487	0,581
X1.6	0,829	0,716	0,405	0,543	0,677
X1.7	0,817	0,605	0,255	0,498	0,631
X1.8	0,881	0,732	0,373	0,589	0,665
X1.9	0,821	0,636	0,386	0,523	0,595
X1.10	0,848	0,782	0,404	0,638	0,697
X2.1	0,789	0,792	0,411	0,566	0,604
X2.2	0,714	0,762	0,348	0,516	0,581
X2.3	0,558	0,773	0,322	0,583	0,538
X2.4	0,575	0,743	0,420	0,584	0,550
X2.5	0,622	0,807	0,361	0,622	0,636

X2.6	0,673	0,848	0,459	0,668	0,692
X2.7	0,687	0,860	0,443	0,662	0,725
X2.8	0,619	0,839	0,427	0,632	0,654
X2.9	0,626	0,827	0,508	0,703	0,633
X2.10	0,590	0,759	0,484	0,638	0,658
X3.1	0,416	0,562	0,906	0,591	0,503
X3.2	0,410	0,464	0,824	0,455	0,473
X3.3	0,231	0,288	0,784	0,377	0,274
X3.4	0,393	0,506	0,891	0,537	0,453
X3.5	0,315	0,417	0,852	0,483	0,349
X3.6	0,305	0,381	0,834	0,418	0,391
Y1.1	0,605	0,711	0,565	0,748	0,679
Y1.2	0,506	0,560	0,490	0,743	0,564
Y1.3	0,538	0,624	0,404	0,846	0,683
Y1.4	0,462	0,690	0,535	0,875	0,720
Y1.5	0,600	0,691	0,481	0,873	0,767
Y1.6	0,480	0,552	0,431	0,826	0,688
Y1.7	0,511	0,672	0,471	0,879	0,773
Y1.8	0,551	0,613	0,407	0,832	0,742
M1.1	0,610	0,678	0,447	0,770	0,820
M1.2	0,696	0,722	0,417	0,690	0,887
M1.3	0,612	0,588	0,306	0,668	0,815
M1.4	0,672	0,690	0,395	0,683	0,841
M1.5	0,578	0,693	0,462	0,797	0,854
M1.6	0,579	0,529	0,390	0,614	0,774

3. Average variance extracted (AVE)

Variable	Average variance extracted (AVE)	Information
<i>Digital leadership (X1)</i>	0,665	Valid
<i>Digital competency (X2)</i>	0,643	Valid
<i>Cyberloafing (X3)</i>	0,722	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,687	Valid
Budaya Organisasi (M)	0,693	Valid

4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Digital leadership (X1)</i>	0,944	0,952	Reliabel
<i>Digital competency (X2)</i>	0,938	0,947	Reliabel
<i>Cyberloafing (X3)</i>	0,923	0,939	Reliabel

Kinerja Karyawan (Y)	0,934	0,946	Reliabel
Budaya Organisasi	0,911	0,931	Reliabel

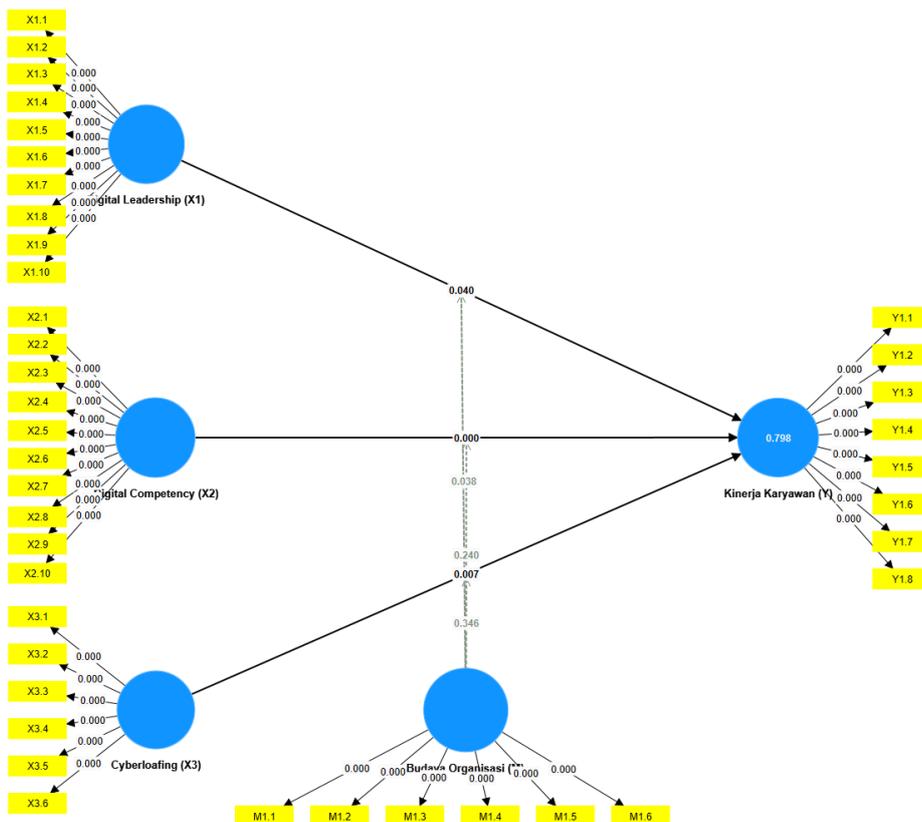
5. Hasil R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.798	0.783

6. Hasil F-Square

Variabel	F-Square
Digital leadership (X1) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,073
Digital competency (X2) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,145
Cyberloafing (X3) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,091
Budaya Organisasi (M1) x Digital leadership (X1) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,063
Budaya Organisasi (M1) x Digital competency (X2) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,017
Budaya Organisasi (M1) x Cyberloafing (X3) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,012

7. Hasil Uji Hipotesis



Direct Effect

Variabel	Original sample	T statistics	P values
<i>Digital leadership</i> (X1) → Kinerja Karyawan (Y1)	-0,239	2,059	0,040
<i>Digital competency</i> (X2) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,372	3,617	0,000
<i>Cyberloafing</i> (X3) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,196	2,693	0,007

Moderating Effect

Variabel	Original sample	T statistics	P values
Budaya Organisasi (M1) x <i>Digital leadership</i> (X1) → Kinerja Karyawan (Y1)	0,264	2,081	0,038
Budaya Organisasi (M1) x <i>Digital competency</i> (X2) → Kinerja Karyawan (Y1)	-0,152	1,176	0,240
Budaya Organisasi (M1) x <i>Cyberloafing</i> (X3) → Kinerja Karyawan (Y1)	-0,084	0,944	0,346

Lampiran 4 Surat Keterangan Bukti Penelitian



Kediri, 11 Oktober 2025

Nomor : 669/Umum/Sdm-27/1025
Lampiran : -
Perihal : Izin Penelitian Skripsi

Kepada :
Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
Di tempat

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : B-2111/F.Ek.1/PP.00.9/09/2025 tanggal 25 September 2025 perihal Izin Penelitian Skripsi, untuk itu kami sampaikan bahwa permohonan tersebut DISETUJUI.

Peserta Peneliti adalah sebagai berikut :

NO	NPM	NAMA	FAKULTAS/PRODI
1	220501110021	Shofiyya Quthbil Ma'rifah	Ekonomi/Manajemen

Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

an. Executive Manager
Spv. Administrasi Keuangan & Dukum


Anjar Sugianto
Nippos: 971340870

PT POS INDONESIA (PERSERO)
KANTOR POS KEDIRI 64100
Jl. Mayjend. Sungkono No.32 Kediri 64123
Telp: (0354) 687927 Fax (0354) 682927
<http://www.posindonesia.co.id>

Lampiran 5 Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110021
Nama : Shofiyya Quthbil Ma'rifah
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M
Judul Skripsi : **PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP*, *DIGITAL COMPETENCY*, DAN *CYBERLOAFING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri)**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	30 Agustus 2025	Konsultasi judul skripsi	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	2 September 2025	Konsultasi Bab 1	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	3 September 2025	Konsultasi bab 1	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	5 September 2025	Konsultasi bab 2	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	7 September 2025	Konsultasi Bab 3	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	25 September 2025	Revisi Bab 3 Definisi Operasional Variabel dan kuesioner	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	29 Oktober 2025	Bimbingan olah data penelitian	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	4 November 2025	Konsultasi hasil olah data penelitian	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
9	8 November 2025	Bimbingan bab 4 dan 5	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
10	9 November 2025	Konsultasi penulisan artikel jurnal	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
11	11 November 2025	Revisi artikel jurnal	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi

Malang, 11 November 2025
Dosen Pembimbing



Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

Lampiran 6 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Shofiyya Quthbil Ma'nifah
NIM : 220501110021
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP*, *DIGITAL COMPETENCY*, DAN *CYBERLOAFING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*.

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23%	16%	13%	20%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Desember 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 7 Biodata Peneliti

Nama Lengkap : Shofiyya Quthbil Ma'rifah
Tempat, Tanggal Lahir : Tulungagung, 14 Januari 2004
Alamat : Dusun Tambak, Desa Pelem, Kec. Campurdarat,
Kab. Tulungagung
Telepon : 081357994777
Email : shofiyyaq@gmail.com

Pendidikan Formal

2009 – 2010 : TK Plus Al-Ikhlas Tulungagung
2010 – 2016 : SDN 2 Pelem
2016 – 2019 : MTs Negeri 1 Tulungagung
2019 – 2022 : MAN 2 Tulungagung
2022 – 2025 : Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2020 – 2021 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
2021 – 2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang